



VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU  
VASA YRKESHÖGSKOLA  
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Jaana Rosbacka

# TILITOIMISTON MENESTYSTEKIJÄT

Liiketalous  
2015

## TIIVISTELMÄ

Tekijä	Jaana Rosbacka
Opinnäytetyön nimi	Tilitoimiston menestystekijät
Vuosi	2015
Kieli	suomi
Sivumäärä	54 + 2 liitettä
Ohjaaja	Mika Ylinen

---

Tässä opinnäytetyössä etsittiin Suomen menestyneimpiä tilitoimistoja ja syitä niiden menestykselle. Mukaan valittiin noin 40 hyvin menestyvää toimistoa käyttäen mittarina liikevoitto- ja käyttökateprosenttia. Yritykset seulottiin Asiakastiedon Voitto+ tilinpäätöstietokannasta.

Tutkimuksen teoriaosuudessa kerrotaan tilitoimistoalasta yleisesti Suomessa, sen nykytilanteesta ja kehityksestä sekä tulevaisuuden vaatimuksista ja muutoksista. Suurimpia ketjuja käydään läpi vähän tarkemmin, taloustietoja sekä muuta yleistä tietoa toiminnasta. Tilitoimiston prosessit-luku käsittelee asiakassuhteen aina tarjouksesta kirjanpitoon, tilinpäätökseen ja verotukseen asti. Tilitoimiston tukiprosesseissa käsitellään laatu, virheet, henkilöstön ja tietotekniikan merkitys sekä yhteistyö asiakkaiden kanssa.

Tutkimus toteutettiin kyselytutkimuksena käyttäen Internet-pohjaista e-lomaketta. Lomakkeella oli sekä monivalintakysymyksiä että avoimia kysymyksiä.

Tutkimuksen tuloksena voidaan todeta, että tilitoimiston menestys nojaa vahvasti koulutettuun, asiansa osaavaan henkilökuntaan. Menestys vaatii myös erikoisosaamista monilta osa-alueilta. Hyvä maine ja tyytyväiset asiakkaat ovat parhaat markkinointikeinot.

## ABSTRACT

Author	Jaana Rosbacka
Title	Success Factors in an Accounting Company
Year	2015
Language	Finnish
Pages	54 + 2 Appendices
Name of Supervisor	Mika Ylinen

---

The aim of this thesis was to search for the most successful accounting companies in Finland and the reasons for their success. About 40 companies were chosen by using profit percent and operating margin ratio as key indicators. The companies were selected from Profit+ financial statement database.

The theory of this thesis studies the accounting company branch in Finland, its present situation and development as well as demands and changes of the future. The biggest chains were analyzed, covering the company economy and other general information about the studied organizations. The processes of the accounting companies -chapter handles customer relationship from an offer to bookkeeping, financial statement and taxation. The support processes chapter consist of quality, errors, the role of personnel and IT as well as co-operation with customers.

The survey was implemented as a questionnaire study by using an internet-based form. There were both multiple choice and open ended questions in the form.

The results showed that the success of an accounting company is strongly based on trained labour. Success also requires special know-how from many sectors. Good reputation and satisfied customers are the best marketing channels for a successful accounting company.

# SISÄLLYS

## TIIVISTELMÄ

## ABSTRACT

1	JOHDANTO.....	9
1.1	Opinnäytetyön tausta ja motivaatio .....	9
1.2	Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelmat.....	9
1.3	Tutkimusmenetelmät ja aineisto .....	10
1.4	Aikaisemmat tutkimukset .....	11
2	TILITOIMISTOALA SUOMESSA.....	13
2.1	Kokoluokat.....	13
2.2	Auktorisoitu tilitoimisto.....	13
2.3	Suurimmat ketjut.....	15
2.3.1	Talenom Group Oy .....	15
2.3.2	Rantalainen Yhtiöt .....	15
2.3.3	Administer Oy .....	15
2.3.4	Visma Services Oy .....	16
2.3.5	Greenstep Oy.....	16
2.3.6	Staria Oyj .....	16
2.3.7	Pretax Accountor Group .....	17
2.3.8	A.Karppinen Oy .....	17
2.4	Kehitys .....	18
2.5	Kriittiset menestystekijät .....	19
3	TILITOIMISTON PROSESSIT .....	20
3.1	Tarjous .....	20
3.2	Asiakassuhde.....	21
3.3	Pääkirjanpito .....	22
3.3.1	Osto- ja myyntilaskut .....	24
3.3.2	Käyttöomaisuuskirjanpito .....	25
3.3.3	Matka- ja kululaskut.....	26
3.3.4	Palkkahallinto.....	26
3.3.5	Raportointi .....	28
3.3.6	Tilinpäätös.....	29

3.3.7	Tunnusluvut .....	31
3.3.8	Verotus .....	32
3.4	Asiantuntijapalvelut .....	35
3.5	Tilitoimiston tukiprosessit .....	35
3.5.1	Laatu.....	35
3.5.2	Virheet.....	36
3.5.3	Henkilöstö .....	36
3.5.4	Tietotekniikka .....	36
3.5.5	Yhteistyö asiakkaiden kanssa.....	37
3.6	Kontrollit.....	37
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	39
4.1	Kohdeorganisaatiot ja tutkimusmenetelmän valinta.....	39
4.2	Kyselytutkimus .....	39
4.3	Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys.....	40
5	TUTKIMUSTULOKSET .....	41
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO .....	50
	LÄHTEET.....	52
	LIITTEET	

## KUVIOLUETTELO

Kuvio 1. Toimipaikkojen jakauma koon mukaan (suluissa v.2012). (Taloushallintoliitto 2014.) .....	13
Kuvio 2. KLT-kirjanpitäjien määrä ( Taloushallintoliitto 2014.) .....	14
Kuvio 3. Tarjousprosessi.....	20
Kuvio 4. Asiakassuhdeprosessi.....	21
Kuvio 5. Pääkirjanpito-prosessi .....	22
Kuvio 6. Yrityksen sidosryhmät .....	23
Kuvio 7. Ostolaskuprosessi (Lahti, Salminen 2014, 53.).....	24
Kuvio 8. Myyntilaskuprosessi ( Lahti & Salminen 2014, 79.) .....	25
Kuvio 9. Käyttöomaisuuskirjanpito-prosessi .....	25
Kuvio 10. Matka- ja kululaskuprosessi ( Lahti & Salminen 2014, 102.).....	26
Kuvio 11. Palkanlaskenta-prosessi.....	27
Kuvio 12. Ulkoinen ja sisäinen raportointi (Lahti & Salminen 2014, 173.).....	28
Kuvio 13. Tilinpäätösprosessi.....	29
Kuvio 14. Verotusprosessi .....	32
Kuvio 15. Laatuprosessi.....	35
Kuvio 16. Henkilöstöprosessi .....	36
Kuvio 17. Asiakkaiden toimialat .....	41
Kuvio 18.Toimintasäde .....	42
Kuvio 19. Lisäpalvelut.....	42
Kuvio 20. Erikoistuminen osa-alueilla.....	43

**TAULUKKOLUETTELO**

Taulukko 1. Erikseen veloittavat palvelut ja yrityksen kilpailuetu .....	44
Taulukko 2. Koulutuksen painopisteet/ henkilökunnan palkitseminen .....	47

**LIITELUETTELO**

**LIITE 1.** Kyselytutkimus-lomake

**LIITE 2.** Kyselytutkimuksen saate



# 1 JOHDANTO

## 1.1 Opinnäytetyön tausta ja motivaatio

Työni aihe ”Tilitoimiston menestystekijät” on lähtöisin toimeksiantajalta, Pohjanmaalla toimivalta noin 20 henkilöä työllistävältä tilitoimistolta. Toimitusjohtaja on kiinnostunut siitä, mitkä ovat parhaiten menestyviä tilitoimistoja Suomessa ilman maantieteellistä rajausta, ja erityisesti siitä, mitkä tekijät ovat menestyksen taustalla. Menestyksen mittarina käytetään liikevoitto- sekä käyttökateprosenttia.

Toimeksiantajayritys toimii itse asiakkaan omassa toiminnanohjausjärjestelmässä. Tämä vaatii henkilökunnalta monen eri ohjelmiston osaamista, mutta saattaa tuoda asiakkaalle lisäarvoa sekä prosessin kustannuksissa että talousinformaation laadussa. Tutkimuksessa halutaan myös selvittää, käyttääkö joku menestyjistä tätä samaa konseptia vai käytetäänkö vain yhtä järjestelmää kaikille.

Uskon, että valitut menestysyritykset ovat itsekin kiinnostuneita kuulemaan tuloksista ja syistä menestykselle. Koen myös aiheen mielenkiintoiseksi, koska olen työskennellyt kirjanpitäjänä reilun vuoden verran. Tuloksista voi saada myös hyviä vinkkejä ja parannusehdotuksia toimeksiantajan toimintaa ajatellen.

## 1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelmat

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää Suomen menestyneimmät tilitoimistot ja syy menestymiseen. Onko taustalla erikoistumista esimerkiksi tietyn toimialan asiakkaisiin tai tehdäänkö pelkistetyllä konseptilla? Mikä on henkilökunnan koulutustaso sekä miten sitä ylläpidetään ja kehitetään, millainen hinta/volyymisuhde on ja miten yritykset markkinoivat palvelujaan? Kuinka suuria tai pieniä tilitoimistot ovat, miten henkilökuntaa palkitaan ja kannustetaan? Myös asiakkaiden kokoluokka kiinnostaa, ja mitä palveluita he käyttävät tavallisten kirjanpito- ja tilinpäätöspalveluiden lisäksi (raportointi, talouspäällikköpalvelut, palkkahallinto). Mikä on sellainen tilitoimiston asiakkaalle tarjoama lisäarvo, joka erottaa heidät kilpailijoista. Yksi tärkeä lähtökohta on myös alan tulevaisuus, sekä toiminnanohjausjärjestelmien ja ohjelmistotalojen rooli kirjanpitoalalla.

Tutkimukseen valitaan noin 40 parhaiten menestynyttä tilitoimistoa Suomesta. Haku tehdään Voitto+ tilinpäätöstietokannan avulla. Yritysten johtohenkilöille lähetettävällä kyselytutkimuksella on tarkoitus saada selville menestyksen taustatekijät. Olisin voinut myös valita mukaan huomattavasti suuremman määrän yrityksiä, ja myös heikosti menestyviä, mutta niiden vastausinto ei varmasti olisi yhtä mielekästä, eikä monikaan ehkä olisi innolla mukana kuultuaan olevansa listan häntäpäässä. Siksi päädyin valitsemaan pelkästään nämä menestyjät.

Mietin myös puhelinhaastattelujen tekemistä, mutta totesimme toimeksiantajayrityksen toimitusjohtajan kanssa kyselytutkimuksen olevan kuitenkin parempi vaihtoehto. Näin voin ottaa mukaan enemmän yrityksiä kuin alun perin aioin, ja varsinkin näin alkuvuodesta tilitoimistoissa on niin kiirettä, että haastatteluille ei varmasti löydy aikaa kovin helposti. Tarvittaessa voin kuitenkin esittää lisäkysymyksiä sähköpostitse tai puhelimitse, jos sellaista tarvetta ilmenee. Tutkimuksen luotettavuutta voidaan pitää hyvänä, koska otos on suhteellisen pieni.

### **1.3 Tutkimusmenetelmät ja aineisto**

Tämän tutkimuksen luonne on pääasiallisesti kvalitatiivinen tutkimus, jossa käytetään sähköistä kyselytutkimusta. Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus vastaa kysymyksiin miksi, millainen ja miten. Tavoitteena on ymmärtää kohteen laatua, ominaisuuksia ja merkityksiä kokonaisvaltaisesti. (Jyväskylän yliopisto internet-sivu, laadullinen tutkimus, 25.1.2014.)

Laadullista tutkimusta voidaan tehdä useilla menetelmillä, kuten haastattelut, kyselyt ja ryhmäkeskustelut. Tutkimuksessa voidaan hyödyntää myös valmiita aineistoja. Analysoinnin tehtävä on saattaa aineisto selkeään muotoon ja tuottaa uusia ajatuksia tutkittavasta aiheesta ilman ennakko-olettamuksia. Yleisimmin käytettäviä analysointimenetelmiä ovat teemoittelu, luokittelu, tyypittely tai tarinanalyysi. (Inspirans, asiakasymmärryksen asiantuntija internetsivu, 25.1.2014.)

Tarkoituksena on laatia mahdollisimman kattavat ja monipuoliset kysymykset, joilla tutkimuskysymyksiin saadaan ratkaisut. Kohdeyritys voi myös vapaasti antaa omia näkemyksiään asiaan. Kyselytutkimusta käytetään, koska yritykset sijait-

sevat ympäri Suomea ja ainakin alustavien hakutulosten mukaan kaukana Vaasasta.

Opinnäytetyön teoriaosuuden aineisto muodostuu tilitoimistoalasta Suomessa, sekä sen kehityksestä ja tulevaisuudesta. Suurimmat ketjut käydään myös tarkemmin läpi teoriaosuudessa. Tilitoimiston prosessit on toinen teorialuku. Siinä käsitellään kaikki perusprosessit lähtien tarjouksesta asiantuntijapalveluihin ja mahdolliseen asiakassuhteen päättymiseen asti, tarkoituksena on selventää lukijalle, mitä kaikkea tilitoimiston työ pitää sisällään. Mukana ovat myös tärkeät tukiprosessit koskien mm. laatua ja henkilöstön panosta.

Tutkimuksen empiirinen osuus koostuu menestyneimpien tilitoimistojen avainhenkilöille (toimitusjohtaja tai mahdollisesti hänen osoittamansa vastuhenkilö) osoitetuilla kyselyillä ja niiden analysoinnilla tarkoituksena siis löytää syyt näiden toimistojen menestykseen.

Empiirisen osan aineiston keräämiseen voi mennä useampi viikko riippuen vastaajien nopeudesta. Kun joukko on näinkin pieni, on tärkeää saada vastausprosentti suureksi. Halukkaille lähetetään tutkimuksen tulokset.

#### **1.4 Aikaisemmat tutkimukset**

Valitsemastani aiheesta ei löydy vastaavaa aikaisemmin tehtyä opinnäytetyötä. Tutkittu on kyllä joko tietyn tai muutaman tilitoimiston menestystekijöitä, mutta nämä tutkimukset ovat pohjautuneet pääasiassa tilinpäätösanalyysiin. Teoriaosuudessa on käsitelty analyysin sisältö kokonaisuudessaan, ja empiriassa on analysoitu yrityksen tilinpäätös, laskettu tunnuslukuja jne.

Se, että aiheesta ei löydy aikaisempia opinnäytetöitä, tekee siitä entistä mielenkiintoisamman. Ja toisaalta taas aloittaminen on vaikeaa, kun ei ole vertailukohteita. Kuitenkin huomasin, että saan vinkkejä monista erilaisista töistä, jotka jollain tavalla sivuavat omaa aihettani.

Esimerkkityönä mainitsen Asiakashinnoittelun haasteet tilitoimistoalalla Case Tilitoimisto Oy, Lahden Ammattikorkeakoulu 2009, Paula Salovaara

([https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/3978/Salovaara\\_Paula.pdf?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/3978/Salovaara_Paula.pdf?sequence=1)). Tässä työssä käsitellään yhden tilitoimiston kannattavuutta ja hinnoittelua sekä kartoitetaan kilpailevien yritysten hinnoitteluperusteita kyselyjen avulla. Tunnuslukuja verrataan myös toimialaan, ja käytössä on Voitto+ CD, jota itsekin käytän etsiessäni parhaiten menestyviä tilitoimistoja.

Teoriaosassa käsitellään taloushallintoalaa yleisesti sekä hinnoittelua että kannattavuutta. Hinnoittelun haastavuudesta on mielestäni hyviä näkökulmia tässä opinäytetyössä. Kun on kyseessä palvelu, hinnoittelu on aina hankalampaa ja myöhemmin voi olla vaikea korjata liian alhaisia hintoja. Alussa voi olla myös vaikea tietää, kuinka paljon kunkin asiakkaan kanssa menee aikaa, ovatko tositteet järjestyksessä, puuttuuko niitä, onko paljon muita epäselvyyksiä. Hinta voi jäädä liian alhaiseksi, jos on sovittu kiinteä kuukausitaksa asiakkaan kanssa eikä esimerkiksi tositteiden määrään tai käytettyyn aikaan perustuva hinnoittelu.

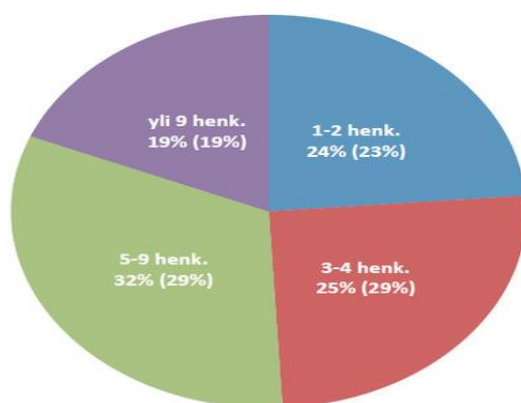
Työssä tehty kysely on toteutettu Lahden lähiympäristössä ja siihen vastasi 50 tilitoimistoa. Kysely koski hinnoitteluperusteita, palvelukonseptia, ohjelmistokustannuksia ym. samantyyppisiä asioita, joita itsekin aion kysellä, mutta tässä työssä jää pois se näkökohta, mikä omassa työssäni on tärkein, syy menestykselle. Kuitenkin mielestäni tämä työ oli mielenkiintoinen ja sivuaa omaa aihettani käsitellen osaksi samoja asioita.

## 2 TILITOIMISTOALA SUOMESSA

Tässä luvussa käsitellään tilitoimistoalaa Suomessa, käydään läpi suurimpia ketjuja sekä kerrotaan alan kehityksestä ja kriittisistä menestystekijöistä.

### 2.1 Kokoluokat

Vuoden 2013 lopussa Suomessa oli 4294 tilitoimistoa, ja alalla työskentelee yli 12 000 henkilöä. Tilitoimistojen kokoluokat vaihtelevat pienistä 1-2 henkilön yrityksistä aina yli 50 henkeä työllistäviin toimistoihin. Keskimääräinen kokoluokka on 7,9 henkilöä taloushallintoliittoon kuuluvissa toimistoissa, liittoon kuulumattomilla 1,6 henkilöä. Oheisessa kuviossa 1 näkyy tilitoimistojen kokoluokkien prosenttijakaumat.



Kuvio 1. Toimipaikkojen jakauma koon mukaan (suluissa v.2012). (Taloushallintoliitto 2014.)

### 2.2 Auktorisoitu tilitoimisto

Tilitoimiston auktorisoinnista vastaa Taloushallintoliitto sekä Tili-instituuttisäätiö. Kaikki auktorisointia tavoittelevat tilitoimistot eivät onnistu tavoitteessaan, vain noin puolet hakeneista toimistoista hyväksytään. Prosessiin kuuluu kahden vuoden seurantajakso, ja kirjanpitäjien ammattitaitoa koskevat vaatimukset ovat tarkat. Omistajien täytyy olla rehellisiä, hyvämaineisia ja kirjanpitotoiminnan vastaavana täytyy olla KLT-kirjanpitäjä. Tili-instituuttisäätiö voi myös perua auktorisoinnin tarvittaessa, se pitää julkista luetteloa auktorisoinnin saavuttaneista tilitoimistoista. (Taloushallintoliitto 2014.)

## KLT-tutkinto

KLT-tutkinnon suorittaminen on merkki kirjanpitäjän vahvasta ammattitaidosta. Tutkinnon tenttiin on mahdollisuus osallistua kerran vuodessa lokakuussa. Pelkkä tentin läpäiseminen ei riitä, vaan ammattitaitoa on jatkuvasti pidettävä yllä. Tutkinnon haltijan pitää raportoida käymistään koulutuksista ja työtehtävistään Tili-instituuttisäätiölle kolmen vuoden välein. Suomessa on tällä hetkellä noin 2700 KLT-tutkinnon suorittanutta kirjanpitäjää. Oheisessa kuviossa 2 näkyy KLT-kirjanpitäjien määrän kasvu vuosina 2007–2014. (Taloushallintoliitto 2014.)



Kuvio 2. KLT-kirjanpitäjien määrä ( Taloushallintoliitto 2014.)

## **2.3 Suurimmat ketjut**

### **2.3.1 Talenom Group Oy**

Taloushallintoliiton auktorisoima Talenom on perustettu vuonna 1972, sillä on toimipisteitä 13 paikkakunnalla ja yli 4500 asiakasta sekä 400 työntekijää. Talenomin slogan on olla Suomen selkokieleisin ja ymmärrettävin tilitoimisto. Talenom starttipalvelu hoitaa aikaisemman sopimuksen irtisanomisen, ja aineistojen siirtämisen ns. avaimet käteen-periaatteella asiakkaan puolesta. Liiketoimintaa aloittavalle Talenom lupaa tukensa aina liiketoimintasuunnitelman laatimisesta ja perustamisasiakirjoista lainaneuvotteluihin asti. (Talenom 2014.)

Talenom Group Oy:n liikevaihto oli vuonna 2012 23,3 milj. euroa (kasvua 17 %). Liikevaihto/työntekijä oli noin 582 000. Tulosta kertyi 187 000 euroa (laskua edellisvuoteen 27,2 %). Tuloksen laskiessa näin paljon jäi kannattavuus pääoman tuotolla laskettuna tyydyttäväksi. (Kauppalehti 2013.)

### **2.3.2 Rantalainen Yhtiöt**

Rantalainen, auktorisoitu konserni on perustettu vuonna 1972. Perheyriityksellä on toimintaa 20 paikkakunnalla Etelä-Suomessa yli 300 työntekijän ja 6000 asiakkaan voimin. Rantalainen on Suomen neljänneksi suurin tilitoimisto. Visiona on olla paikallisesti arvostetuin asiantuntijapalveluiden tuottaja, inhimillisyyttä ja perheyriityksen merkitystä korostetaan. Rantalainen -konsernin sisaryhtiönä on Tilintarkastus Rantalainen Oy, jonka toimintaan kuuluu tilintarkastuksen lisäksi yhtiöoikeuteen ja vero-oikeuteen liittyvät palvelut. (Rantalainen 2014.)

Rantalainen-Yhtiön konsernin liikevaihto oli vuonna 2012 21,8 miljoonaa euroa (kasvu 0,5 %). Liikevaihto/työntekijä oli noin 72000 euroa. Nettotulos oli 2,8 miljoonaa euroa (kasvua 85,9 %). Kannattavuus oli erinomainen pääoman tuotolla mitattuna. (Kauppalehti 2013.)

### **2.3.3 Administer Oy**

Administer Oy on perustettu vuonna 1985, se työllistää 150 henkilöä ja palvelee 1200 asiakasta. Auktorisoidulla Administerillä on laaja asiakaskunta aina pörssi-

yhtiöissä yhden henkilön yrityksiin. Liikevaihto on kasvanut yli 50 % kolmena vuonna peräkkäin. Administer käyttää omaa ohjelmistoaan eFinaa, joten he voivat integroitua asiakkaan järjestelmään helpommin kuin valmisohjelmistojen käyttäjät. (Administer 2014.) Administer Oy:n liikevaihto vuonna 2012 oli 8,1 miljoonaa euroa (kasvua 48,9%). Liikevaihto/työntekijä oli 54 000 euroa. Nettotulos oli 127 000 euroa (kasvua 126,8 %). Kannattavuus oli erinomainen pääoman tuotolla mitattuna. (Kauppalehti 2013.)

### **2.3.4 Visma Services Oy**

Visma Services Oy tarjoaa palveluitaan yli 20 paikkakunnalla, 8500 asiakkaasta osa on myös kansainvälisiä yrityksiä. Visma Services on myös auktorisoitu tilitoimisto, jolla on laaja palvelutarjonta ja noin 230 työntekijää. Se on osa Visma-konsernia, joka on Pohjoismaiden johtavia yritysohjelmistojen tarjoajia. Asiakaina on sekä pieniä että isoja yrityksiä. (Visma 2014.) Visma Service Oy:n liikevaihto vuonna 2012 oli 20,1 miljoonaa euroa (kasvua 66,6%). Liikevaihto/työntekijä oli noin 87 500 euroa. Nettotulos oli 1,415 miljoonaa euroa. (Kauppalehti 2013.)

### **2.3.5 Greenstep Oy**

Greenstep toimii viidellä paikkakunnalla työllistäen reilut 50 henkilöä asiakasmäärän ollessa yli 300. Normaalien tilitoimistopalveluiden lisäksi Greenstep tarjoaa pienille ja keskisuurille yrityksille mm. rahoituksen neuvontapalveluita, yrityskauppaan liittyviä sekä talousjohtajan palveluita. Viidestä tilitoimistosta neljä on auktorisoituja. (Greenstep 2014.) Greenstep Oy:n liikevaihto vuonna 2012 oli 2,9 miljoonaa euroa (kasvua 154,1 %). Liikevaihto/työntekijä oli noin 52 000 euroa. Nettotulos oli 448 000 euroa ja kannattavuus hyvä. (Kauppalehti 2013.)

### **2.3.6 Staria Oyj**

Staria Oyj on 10 vuotta vanha yritys, jonka kohdeyrityksiä ovat kasvuyritykset, keskisuuret yritykset sekä pörssiyritykset. Staria toimii Suomessa viidellä paikkakunnalla, sen lisäksi Tukholmassa on toimipiste. Henkilöstömäärä on noin 65.



Erikoisosaamisalueena on laajojen konsernien, ja franchise-ketjujen taloushallintoprosessien yhdistäminen.

Staria on tuonut Suomeen amerikkalaisen NetSuite Inc:n pilvipalvelu ERP:n. Se soveltuu kaikenkokoisille ja tyyppisille yrityksille. Erityisen hyvin se soveltuu yrityksille, joilla on toimipisteitä ympäri maailman, koska se sisältää pitkälle kehitettyjä konsernitoiminnallisuuksia. Yrityksellä ei tarvitse olla omaa IT-osaamista ja kaikki sisältyy kiinteään kuukausivuokraan. (Staria 2014.)

Staria konsernin liikevaihto oli vuonna 2012 6 miljoonaa euroa (laskua edellisvuoteen nähden 26,9 %). Liikevaihto/työntekijä oli noin 92 000 euroa. Tilikauden tulos oli tappiollinen 202 000 euron verran (edellisvuonna 103 000 plussalla). Vakavaraisuus oli välttävä. (Kauppalehti 2013.)

### **2.3.7 Pretax Accountor Group**

Pretaxilla on yli 2300 työntekijää ja 30 000 asiakasta seitsemässä maassa. Suomessa on 29 toimipistettä ja noin 1000 työntekijää. Auktorisoidun Pretaxin asiakkaita ovat kaikenkokoiset yritykset sekä julkiset organisaatiot. Erityisosaamista on mm. talouden johtaminen ja lakiasiat. Palvelut ja ohjelmistot voidaan ulkoistaa joustavasti asiakkaiden tarpeiden mukaan. (Pretax 2014.) Pretax Accountor Groupin liikevaihto vuonna 2012 oli 44,7 miljoonaa euroa (7 kk).

### **2.3.8 A.Karppinen Oy**

Karppinen on perustettu vuonna 1978, työntekijöitä on 60 ja asiakkaita yli 1300. Toimipaikkoja auktorisoidulla Karppisella on seitsemän, pääasiallisena toiminta-alueena Oulun talousalue. Karppinen kehittää ja sovittaa asiakkaan tietojärjestelmiä omiinsa, niin että tiedostoja voidaan siirtää sellaisenaan kirjanpitoon. Asiakas voi myös käyttää sähköisen etäpalvelun kautta Karppisen sovelluspalvelun eri osa-alueita eikä asiakkaan tarvitse investoida omiin sovelluksiin, päivityksiin jne. (Tilit Karppinen 2014.)

Karppinen Oy:n liikevaihto vuonna 2012 oli 4,2 milj. euroa (2 % kasvu edellisvuodesta), joten liikevaihto/työntekijä oli reilut 66 000 euroa. Nettotulos oli

537 000 euroa (laskua edellisvuoteen 19,2 %). Tästä huolimatta kannattavuus oli pääoman tuotolla mitattuna erinomainen. (Kauppalehti 2013.)

Yhteenvedona suurimmista tilitoimistoista voi todeta kaikkien muiden paitsi Stari-an olevan auktorisoituja.

## **2.4 Kehitys**

Tilitoimiston perustehtäviin kuuluu reskontran hoitaminen, palkanlaskenta, maksuliikenteen hoitaminen, kirjanpito, tilinpäätös ja verotukseen liittyvät asiat. Nykyään yhä enemmän tilitoimistot tarjoavat laajempia palveluita asiakkailleen, kuten konsultointia ja talouspäällikköpalveluita. Tilitoimistoalalla on meneillään rakennemuutos, mikä tuo mukanaan uusia työtehtäviä samalla kun vanhoja häviää. Paperittomaan taloushallintoon siirtyminen nopeuttaa monia asioita (laskujen kierrätys), mutta hidastavana tekijänä on ohjelmistojen standardoimisen hitaus ja puutteet. Monet pienet tilitoimistot eivät ole innokkaita tekemään suuria muutoksia paperittomuuteen siirtymisessä. Kuitenkin yhä enemmän hoidetaan kirjanpidot, laskutukset ja raportoinnit sähköisesti. Tilitoimistot voivat myös säilyttää asiakkaan puolesta aineistot sähköisessä muodossa. (TEM Toimialapalvelut 2014.)

Kehityksen myötä kirjanpito ei ole enää erillinen prosessi, vaan se syntyy automaattisesti, kun esimerkiksi palkkaohjelmasta tai ostoreskontrasta siirretään tiedot suoraan kirjanpitoon. Rutiinityön vähentyessä tilitoimistot voivat kehittää palveluitaan ja tarjota asiakkaalle enemmän. Taloushallintopalveluiden ostaminen ulkopuoliselta on kuulunut pk-yritysten toimintatapaan aikaisemminkin, nyt myös nopeasti kasvavat yritykset siirtyvät enemmän tähän käytäntöön. Suurissa yrityksissä usein hoidetaan itse laskutus ja ostoreskontra, muu ulkoistetaan. Jotta pienet tilitoimistot voivat selviytyä, niidenkin on pakko kehittää ja mahdollisesti keskittää toimintaansa tiettyihin pieniin ammatinharjoittajiin. Tulevaisuudessa voidaan tehdä yhä selvempi jako tilitoimistojen koossa; perustoimistot, keskitaso ja suuret tilitoimistot. Tilintarkastajat ja edistyneet tilitoimistot voivat kilpailla konsultointiin ja yritysjärjestelyihin liittyvissä asioissa. (TEM Toimialapalvelut 2014.)

## 2.5 Kriittiset menestystekijät

Kriittiset menestystekijät ovat yrityksen liiketoiminnan onnistumisen kannalta erittäin tärkeitä, jotta asetetut tavoitteet voidaan saavuttaa. Tilitoimiston kannalta niitä ovat esimerkiksi henkilökunnan ammattitaito, asiakastyytyväisyys, hinta-laatusuhde ja erikoistuminen. Kriittisten menestystekijöiden pitäisi olla samoilla linjoilla yrityksen vision kanssa, ne pitäisi määritellä uudelleen muutostilanteissa ja muutenkin vähintään kerran vuodessa. (Lecklin 2006, 23–24.)

Tärkeimmät osaamisalueet tilitoimistoalalla ovat laskentaosaaminen, erilaisten ohjelmien hallinta, lainsäädännön tunteminen, arviointikyky, kielitaito, asiakasvalmiudet ja myyntihenkisyys sekä neuvonta- ja konsultointiosaaminen. Entistä enemmän keskitytään asiakasvalmiuteen ja sitä myöten sosiaalisiin taitoihin sekä konsultointiosaamiseen. Henkilöstökoulutukseen panostetaan yhä enemmän alan yrityksissä. Tarjontaa koulutukseen on, ja työntekijöitään paljon kouluttavat tili-toimistot ovatkin vahvoilla työntekijöiden suhteen. Erittäin tärkeässä asemassa yrityksen sisällä on tiedon siirtäminen kokeneilta osaajilta uusille tekijöille.

Laatu yrityksen kriittisenä menestystekijänä

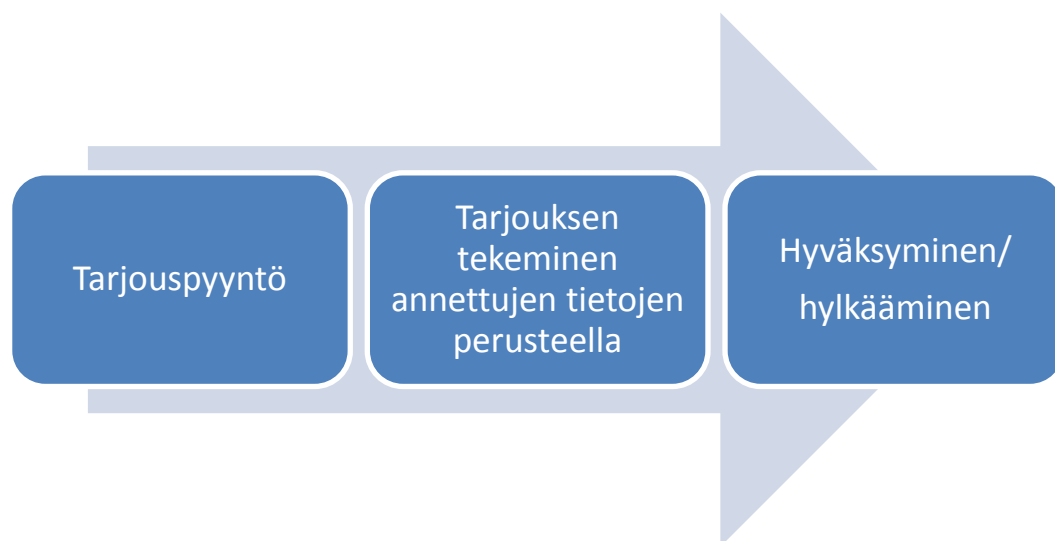
Hyvä laatu koostuu palveluiden virheettömyydestä, alhaisista kustannuksista, ja siitä johtuvasta kustannustehokkuudesta. Hyvä laatu lisää asiakastyytyväisyyttä, ja se vahvistaa yrityksen asemaa markkinoilla. Tyytyväisten asiakkaiden myötä tuotteita ja palveluita voidaan myydä myös entistä paremmalla katteella. (Lecklin 2006, 24–28.)

Laadukas toiminta ja kannattavuus lisäävät kilpailuetua markkinoilla, kohottavat yrityskuvaa ja voivat auttaa pääsemään markkinajohtajan asemaan. Hyvä imago houkuttelee myös osaavaa ja motivoitunutta henkilöstöä yritykseen, ja pitkällä tähtäimellä se vaikuttaa yrityksen eloonjäämiseen ja työpaikkojen säilymiseen. Laatuyrityksen tunnusmerkkejä ovat asiakkaan tarpeiden ykköseksi asettaminen, hyvä johtajuus ja päämäärät, henkilökunnan kouluttaminen ja arvostaminen, tuloshakuisuus sekä jatkuva kehittyminen ja toiminnan parantaminen. (Lecklin 2006, 24–28.)

### 3 TILITOIMISTON PROSESSIT

Taloushallinnosta voidaan puhua prosessina, joka koostuu toisiinsa liittyvistä osaprosesseista. Prosessi saa alkunsa sisäisen tai ulkoisen toimittajan materiaalista, ja lopputuloksena on asiakkaan haluama suorite. Prosessille ominaista on toistettavuus. ( Lecklin 2006, 123–124.) Yrityksen prosessien ymmärtäminen on avain menestykseen. Yritys on ainoastaan niin tehokas kuin sen prosessit ovat. ( Krajewski, Ritzman & Malhotra 2010, 25.) Ydinprosessit palvelevat ulkoista asiakasta. Niiden avulla yrityksen osaaminen jalostetaan asiakkaalle lisäarvoa tuottavaksi tuotteiksi. Tukiprosessit ovat yrityksen sisäisiä, ne mahdollistavat ydinprosessien onnistumisen. (Lecklin 2006, 130.)

#### 3.1 Tarjous



Kuvio 3. Tarjousprosessi

Tilitoimiston valinnassa on syytä ottaa huomioon osaaminen ja palvelutaso. Osa tilitoimistoista on erikoistunut tiettyihin palveluihin tai toimialoihin. Tällainen voi olla tärkeä seikka valintaa miettiessä.

Kuviossa 3 näkyy tarjousprosessin kulku. Asiakassuhde alkaa asiakkaan tarjouspyyntöön vastaamisesta. Tarjous voi olla myös palveluiden markkinointia mah-

dollisille asiakkaille. Tarjouspyyntö on voimassa tietyn ajan. Siihen täytyy sisällyttää yrityksen nimi ja y-tunnus, toimiala, yritysmuoto sekä liikevaihto ja henkilöstön lukumäärä. Haluttujen palvelujen laatu ja laajuus täytyy kertoa tarkasti, esimerkiksi se, tekeekö tilitoimisto pelkästään kirjanpidon ja tilinpäätöksen, vai tulee mukaan myös esim. laskutus, reskontran hoito, maksuliikenne, verkkolaskut ja palkanlaskenta. Lisäpalveluna voi esimerkiksi olla budjetointia, rahoituslaskelmien tekemistä, kassavirtaa, konsultointia. Pitää päättää myös, käytetäänkö tilitoimiston ohjelmistoa vai yrityksen omaa, kuinka suuri on tositteiden määrä, ja millaisia raportteja halutaan (valmiit vai yritykselle räätälöidyt). Onko aineistojen arkistointipaikka tilitoimistossa vai asiakkaalla itsellään ja tehdäänkö se sähköisenä vai paperisena.

Yhdessä tilitoimiston kanssa voidaan kartoittaa asiakkaan tilannetta käymällä kaikki toiminnot läpi, ja tehostaa sekä järkeistää niitä tarpeen mukaan.

Tarjous voi perustua tositteiden määrään tai käytettyyn aikaan. Voidaan myös sopia kiinteä kuukausiveloitus. Tarjouksen tulee sisältää arvio kokonaiskustannuksesta, jotta asiakkaan on helpompi hahmottaa mitä palvelu tulee maksamaan. (Koivumäki & Lindfors 2012, 16–29.)

### 3.2 Asiakassuhde



Kuvio 4. Asiakassuhdeprosessi

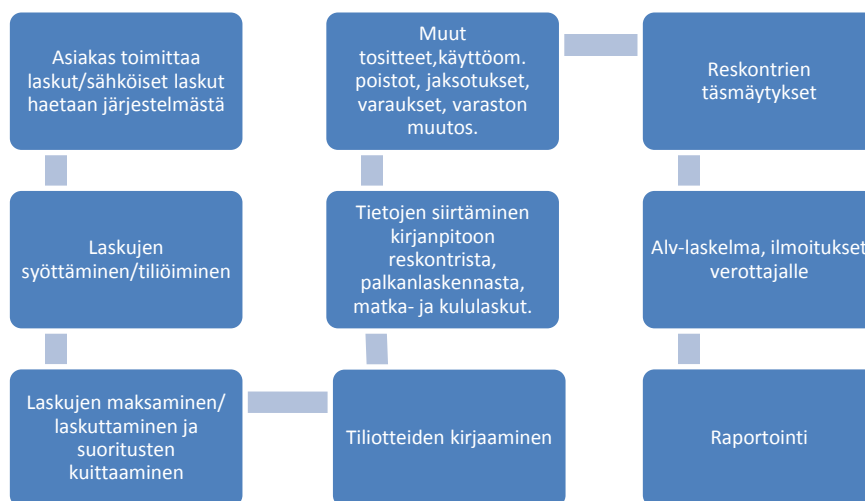
Kuviossa 4 on kuvattuna asiakassuhdeprosessi. Asiakassuhde perustuu kirjalliseen, allekirjoituksin vahvistettavaan sopimukseen. Sopimus käydään läpi asiakkaan kanssa, ja siitä pitää käydä ilmi myös irtisanomisaika sekä tarkasti eriteltynä toiminnot, mitä hintaan sisältyy ja mistä veloitetaan erikseen. Sopimuksessa mää-

ritellään myös aineiston toimittamistavat ja määräpäivät, sekä vastuun määrittely. Mahdollisia valtakirjoja tarvitaan esimerkiksi Katso-tunnistetta tai pankkiasioita varten.

Yrityksen vastuulla ovat kirjanpito, verot ja työnantajavelvoitteet. Tilitoimistolle toimitettu materiaali pitää olla oikeaa. Tilitoimisto voi kuitenkin joutua osaltaan vastuuseen, jos se ottaa kantaa tositteiden sisältöön. Tilitoimistolle toimitettavaan aineistoon täytyy ottaa mukaan kaikki tositteet, jotka jollain tavalla vaikuttavat kirjanpitoon, kuten sopimukset ja lisäselvitykset tositteista tarvittaessa.

Tiedonkulku on olennaisen tärkeä osa yrityksen ja tilitoimiston välistä suhdetta. Molempien osapuolien on myös noudatettava sovittuja aikatauluja, jotta kirjanpito valmistuu ajallaan. Tehtyä sopimusta on syytä tarkistaa aina ajoittain ja muuttaa tarvittaessa. (Koivumäki & Lindfors 2012, 26–31.)

### 3.3 Pääkirjanpito



Kuvio 5. Pääkirjanpitoprosessi

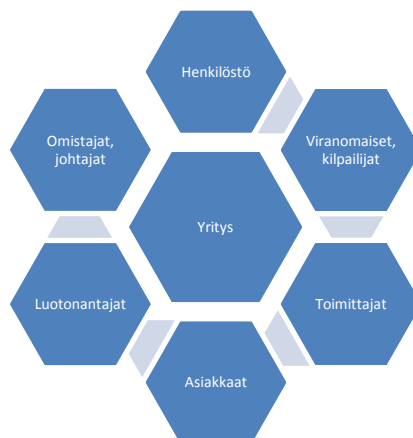
Kuvio 5 näyttää kirjanpidon prosessin eri vaiheet asiakkaan toimittamien tai sähköisesti haettujen laskujen noudosta aina kuunvaihteen raportointiin saakka.

Kirjanpitolaki edellyttää kirjanpitovelvollisten noudattavan hyvää kirjanpitotapaa eli siihen liittyvää lainsäädäntöä. Kirjanpitolaki sisältää perussäännöt kirjanpidosta ja tilinpäätöksestä. Tämän lain keskeinen tulkitsija on kirjanpitolautakunta (KI-

LA). Lainsäädännön lisäksi kirjanpidossa pitää noudattaa myös kirjanpidon yleisiä periaatteita (esim. yleisesti hyväksytyt käytännöt, säännöt ja menettelytavat). (Tomperi 2011, 7–8.)

Kaikki liike- tai ammattitoimintaa harjoittavat ovat kirjanpitovelvollisia, ja yrityksen johto on vastuussa kirjanpidon tekemisestä. Pää tarkoituksena kirjanpidolla on yrityksen tuloksen selvittäminen, yrityksen päätavoite puolestaan on tuottaa voittoa. Kaikki menot, tulot ja varat pitää olla selvillä. Kirjanpito tuottaa myös tietoja toiminnan suunnittelua ja seuranta varten.

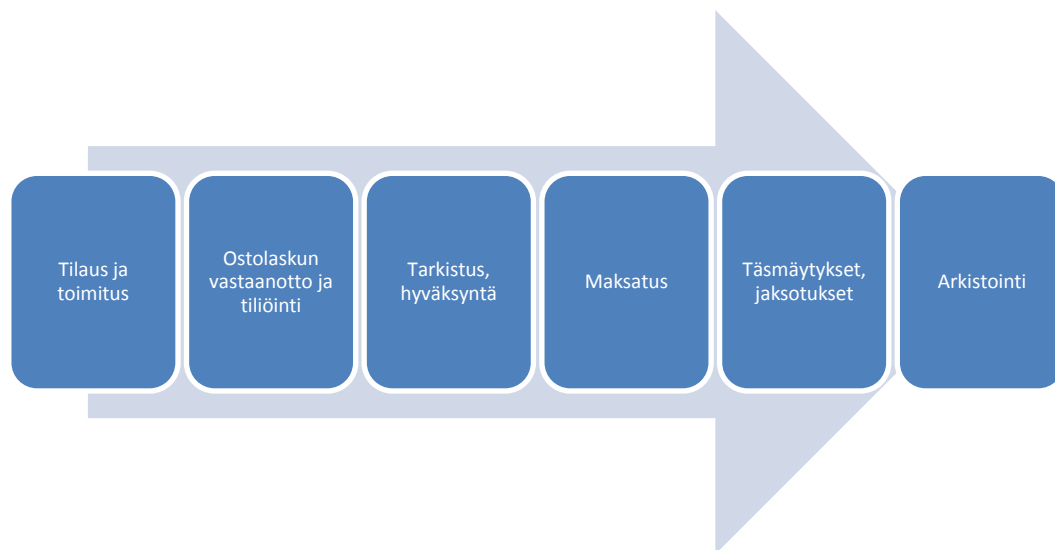
Ulkoinen laskentatoimi toimii tiedonlähteenä yrityksen ulkoisille sidosryhmille. Sisäinen laskentatoimi puolestaan palvelee yrityksen johtoa lakisääteisen kirjanpidon lisäksi. (Koivumäki & Lindfors 2012, 88.) Sidosryhmät (kuvio 6) ovat kiinnostuneita yrityksen asioista, kuten omistajat jakokelpoisesta voitosta, luotonantajat annettujen lainojen takaisinmaksukykyä ja verottaja voitosta, josta maksetaan veroa. Sidosryhmät ovat tiiviissä vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa. (Tomperi 2011, 7–11.)



Kuvio 6. Yrityksen sidosryhmät

Normaalisti tilikauden pituus on 12 kuukautta. Se voi myös poikkeuksellisesti joskus olla lyhyempi tai pidempi, enintään 18 kuukautta. Välitilinpäätöksiä voidaan myös laatia kesken tilikauden.

### 3.3.1 Osto- ja myyntilaskut



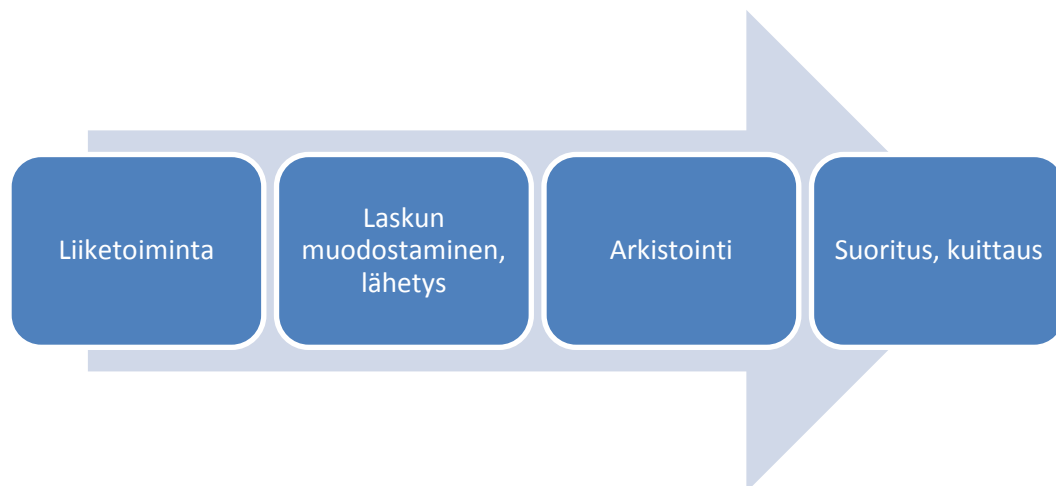
Kuvio 7. Ostolaskuprosessi (Lahti, Salminen 2014, 53.)

Kuviossa 7 on ostolaskuprosessin käsittelyvaiheet.

Ostolaskuja vastaanotetaan paperisena, sähköpostilla tai sähköisesti. Sähköiset laskut voidaan hakea suoraan järjestelmiin ja säästää aikaa. Paperiset ja sähköpostiin tulleet laskut skannataan, ja tiedot syötetään ostoreskontraan käsin. Laskujen kierrätys ja hyväksyntä voidaan myös hoitaa sähköisesti. Hyväksytyt laskut kirjautuvat ostoreskontraan, ja niistä voidaan muodostaa maksuaineisto. Ostolaskut voidaan myös kohdistaa ostotilauksille. (Lahti & Salminen 2014, 52–74.)

Ostoreskontra täsmätään yleensä kuun vaihteessa kirjanpitoon, eli verrataan ostovelkojen määrää kirjanpidon ostovelkatilin saldoon. Useammalle kuukaudelle kohdistuvat laskut voidaan jaksottaa, niin ettei koko kuluerä kirjaudu samalle kuukaudelle. Jos kuukausikirjanpitoa tehdessä puuttuu tärkeitä laskuja, niistä voidaan tehdä varaus kirjanpitoon. Varaus puretaan, kun lasku saapuu, ja oikea kulu-kirjaus tehdään.



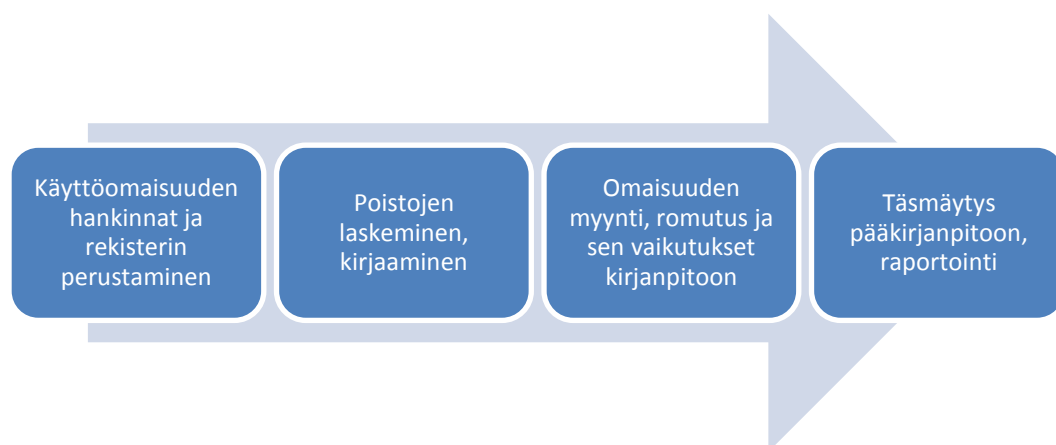


Kuvio 8. Myyntilaskuprosessi ( Lahti & Salminen 2014, 79.)

Myyntilaskuprosessi alkaa liiketoiminnasta, jota seuraa laskujen muodostus, lähetys sekä arkistointi, ja suoritusten tullessa niiden kuittaus (kuvio 8).

Laskut lähetetään paperisena tai sähköisenä, jos asiakas pystyy sähköisen laskun vastaanottamaan. Isot yritykset lähettävät laskunsa pääsääntöisesti sähköisesti, mutta pienillä yrityksillä sähköiseen laskutukseen siirtyminen on hitaampaa, koska siirtymisessä ei välttämättä ole mitään merkittäviä etuja, kuten kustannussäästöjä, sen sijaan käyttöönottoaminen tuo kuluja yritykselle. (Lahti, Salminen 2014, 78–80.) Myyntireskontran myyntisaamiset täsmäytetään yleensä kuun vaihteessa kirjanpidon saldoon.

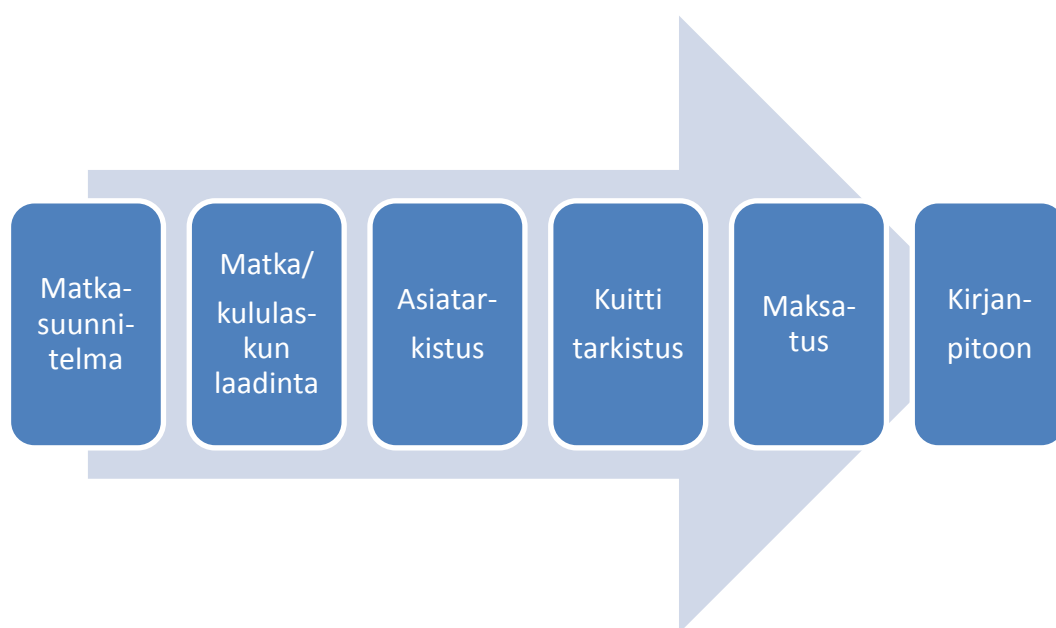
### 3.3.2 Käyttöomaisuuskirjanpito



Kuvio 9. Käyttöomaisuuskirjanpitoprosessi

Käyttöomaisuuden hallinnalle on yleensä oma osionsa käyttöjärjestelmissä. Tällöin poistojen kirjaus tapahtuu automaattisesti. Myös ostolaskulta tai -tilaukselta voidaan suoraan tehdä uusi käyttöomaisuuskirjaus. Pienessä yrityksessä käyttöomaisuuskirjanpito voidaan hoitaa vaikka Excelissä. Hankinnat kirjataan kuluksi poistoina tietyn ajan kuluessa. Poistot tehdään vastaamaan hankitun omaisuuden taloudellista käyttöikää. (Lahti & Salminen 2014, 130–131.) Käyttöomaisuusprosessi on esitetty kuviossa 9.

### 3.3.3 Matka- ja kululaskut



Kuvio 10. Matka- ja kululaskuprosessi ( Lahti & Salminen 2014, 102.)

Korvattaviin matka- ja kulukorvauksiin kuuluu kilometrikorvaukset ja päivärahat. Lisäksi kuluihin kuuluvat matkoihin mahdollisesti liittyvät muut veloitukset, kuten majoitus, matkaliput sekä neuvottelu/edustuskulut. Matkalaskut ja kulutositteet arkistoidaan. Isommissa yrityksissä matka- ja kululaskut saattavat muodostaa merkittävän kustannuserän. Matka- ja kululaskuprosessi on esitetty kuviossa 10.

### 3.3.4 Palkkahallinto

Palkkahallintoon kuuluu lakien ja asetusten, sekä sopimusten noudattaminen palkkojen maksamisen ohella. Kuviossa 11 käydään läpi palkanlaskentaprosessi.



Kuvio 11. Palkanlaskentaprosessi

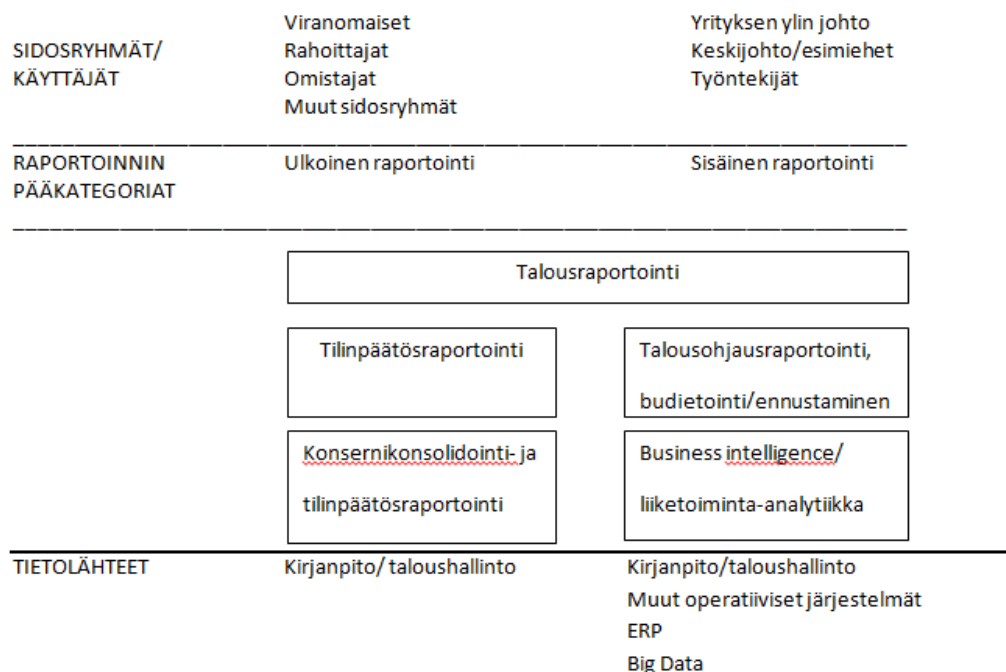
Palkkahallintoa koskevat monet eri säädökset ja lait, ne voivat olla pakottavia (laissa määrättyjä) tai tahdonvaltaisia (työehtosopimuksessa tai työsopimuksessa sovittavia asioita). Palkanlaskijan pitää olla selvillä palkkoja koskevista erityislajeista, jotka menevät yleislain edelle. Vakiintuneet toimintatavat tai käytännöt eivät saa olla ristiriidassa säädöksiin ja sopimuksiin nähden. (Syvänperä & Turunen 2012, 13–15.)

Ennakkoperintälain mukaan yrityksen palkkakirjanpidossa pitää olla palkanmaksukohtainen palkkalista, kuukausikohtainen palkkasuoritusten yhdistelmä, (kunkin kalenterikuukauden aikana maksetut palkat) ja työntekijäkohtainen palkkakortti (tiedot kalenterivuoden aikana maksetuista palkoista) sekä erittely työntekijälle. Palkkakirjanpidon pitää sisältää maksetut palkat, ennakonpidätykset ja muut sivukulut (tyel, työttömyysvakuutusmaksu, ryhmähenki- ja tapaturmavakuutusmaksut sekä sotu) sekä kilometrikorvaukset ja päivärahat. Verottajan oikeus on tarkastaa palkkakirjanpito. (Tomperi 2011, 88–92.)

Palkasta perityt erät täytyy tilittää viranomaisille, palkkakirjanpito pitää arkistoida sekä vuosi-ilmoitukset tiedot toimittaa eri tahoille (esim. verottajalle, vakuutusyhtiölle, Kelaan ja ulosottovirastoon).

Tasekirja ja tililuettelo pitää säilyttää 10 vuoden ajan tilikauden päättymien jälkeen. Myös palkkakorttien ja palkkalistojen säilytysaika on 10 vuotta. Kaikki tositteet, käyty kirjeenvaihto, työvuorolistat, vuosi-ilmoitukset ja muu kirjanpitoaineisto pitää säilyttää kuusi vuotta. ( Syvänperä & Turunen 2012, 185–186.)

### 3.3.5 Raportointi



Kuvio 12. Ulkoinen ja sisäinen raportointi (Lahti & Salminen 2014, 173.)

Raportointiprosessi kerää tietoja muista prosesseista, se jakautuu sekä ulkoiseen että sisäiseen raportointiin. Kuviossa 12 on eritelty sisäiseen ja ulkoiseen raportointiin kuuluvat asiat.

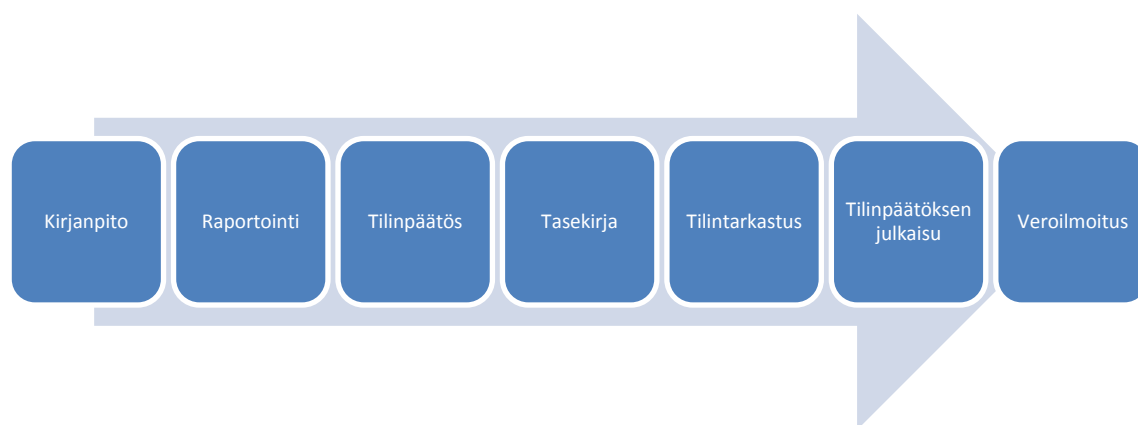
Ulkoinen raportointi huolehtii yrityksen lakisääteisistä raporteista, kuten tuloslaskelma ja tase sekä päivä ja pääkirjat. Myös viranomaisilmoitukset ovat ulkoista raportointia: kausiveroilmoitus, veroilmoitus, tilinpäätöstiedot kaupparekisteriin sekä Intrastat-ilmoitus tullille, mikäli tuonti ylittää 275 000 euroa ja vienti 500 000 euroa vuodessa. (Koivumäki & Lindfors 2012, 119.)

Sisäinen raportointi sisältää talous- ja tulosraportointia, budjetointia ja ennustamista. Kuviossa mainittu Big Data tarkoittaa sitä suurta määrää dataa, joka yrityk-

sillä on käytössään, tietolähteenä yrityksen omien järjestelmien lisäksi muun muassa internet. (Lahti & Salminen 2014, 176–183.)

Raportteja ei kannata tulostaa turhaan, vaan miettiä, mitkä raportit ovat tärkeitä millekin yritykselle. Esim. sisäiseen raportointiin voi olla hyvä lisätä myynti- ja käyttökatteet, koska ne eivät yleensä tuloslaskelmassa näy. Ohjauksen antaminen raporttien sisällöstä asiakkaalle on monessa tapauksessa aiheellista, varsinkin jos esiin tulee tärkeitä seikkoja liittyen esimerkiksi yrityksen maksuvalmiuteen tai kannattavuuteen. (Taloushallintoliitto 2014.)

### 3.3.6 Tilinpäätös



Kuvio 13. Tilinpäätösprosessi

Tasekirja sisältää tuloslaskelman, taseen sekä tase-erittelyt, rahoituslaskelman, liitetiedot ja toimintakertomuksen. Lisäksi pitää olla luettelo kirjanpitokirjoista ja säilytystavoista, luettelo tositelajeista ja säilytystavoista, päiväys ja allekirjoitus sekä tilintarkastajan tilinpäätösmerkintä.

Kuviossa 13 on esitetty tilinpäätösprosessi kokonaisuudessaan. Tilinpäätös on yrityksille pakollinen, sen on oltava valmis neljän kuukauden kuluttua tilikauden päättymisestä. Rahoituslaskelma ja toimintakertomus ovat pakollisia lähinnä julkisesti noteeratuille yrityksille sekä tietyn kokorajan ylittävälle. Yritykset, joiden arvopapereilla käydään julkisesti kauppaa, pitää laatia konsernitilinpäätös IAS/IFRS -standardeja noudattaen.

Tuloslaskelma kertoo tilikauden tuloksen muodostumisen, tase puolestaan kuvaa tilinpäätöspäivän taloudellista tilannetta. Rahoituslaskelma selvittää varojen hankintaa ja niiden käyttöä, liitetiedot täydentävät ja erittelevät taseen ja tuloksen tietoja. Toimintakertomuksessa kerrotaan tilikauden olennaiset tapahtumat, sekä arvioidaan tulevaa, ja selvitetään mahdollisen tutkimus- ja kehitystoiminnan laajuus. Ellei osakeyhtiö laadi toimintakertomusta, sen pitää ilmoittaa liitetiedoissaan voiton/tappion toimenpiteet ja muun vapaan pääoman jakaminen (hallituksen esitys), osakkeiden määrä, pääomalainojen lainaehdot ja kuluiksi kirjaamattomat korot sekä lähipiirilainat. (Tomperi 2011, 145,167.)

Tilinpäätöstä tehdessä laaditaan tase-erittely. Siinä selvitetään jokaisen tase-erän sisältö. Kirjanpitoasetuksen mukaan eriteltävä on pysyvien ja vaihtuvien vastaavien, vieraan pääoman sekä pakollisten varausten tase-erät. Erittelyssä pitää olla päiväys ja allekirjoitus. (Tomperi 2011, 177.)

Konsernitalinpäätös tehdään samaan yritysryhmään kuuluvien yritysten tilinpäätöksistä. Se on yhteenveto, mihin kuuluu konsernitase, tuloslaskelma, rahoituslaskelma sekä konserniliitetiedot.

Kaikkien osake-yhtiöiden täytyy julkistaa tilinpäätöksensä toimittamalla se patentti- ja rekisterihallitukselle. (Kinnunen, Laitinen, Laitinen, Leppiniemi & Puttonen 2007, 13,16.)

Tilinpäätöksellä on kaksi merkittävää tehtävää sidosryhmiä ajatellen. Ensinnäkin osoittaa yrityksen johdon toimineen oikealla tavalla ja asianmukaisesti käyttäessään rahoittajien ym. mahdollisten sidosryhmien rahoja ja resursseja. Tilintarkastajat vielä varmistavat lausunnollaan, että tilinpäätös on tehty säännösten ja määräysten mukaisesti, ja että se antaa oikeat ja riittävät tiedot yrityksen tuloksesta ja taloudellisesta asemasta.

Tilinpäätöksen toinen tehtävä on investointinäkökulma (investment focus), jonka perusteella sijoittajat saavat käsityksen yrityksen arvosta ja hyödyllisyydestä, ja voivat käyttää näitä tietoja päätöksenteossaan. Tietojen hyödyntäminen vaatii ana-

lysointia ja tunnuslukujen tulkintaa, lukijan täytyy ymmärtää kirjanpidon logiikka ja tilinpäätöksen laadintaperiaatteet. (Kinnunen ym.2007, 47–49, 76.)

Tilintarkastaja on pakollinen jos seuraavista kolmesta arvosta kaksi täyttyy. Taseen loppusumma on yli 100 000, liikevaihto yli 200 000 tai työntekijöitä enemmän kuin kolme. (Tilisanomat 6/2014, 50.)

Tilintarkastaja laatii tilikaudelta tilintarkastuskertomuksen. Sen täytyy sisältää selvitys, onko tilinpäätös laadittu kirjanpitolain sekä tilinpäätöksen laatimista koskevien säännösten ja määräysten mukaisesti, antaako se oikeat ja riittävät tiedot tuloksesta ja taloudellisesta asemasta. Tilintarkastuskertomus sisältää myös tiedot tilinpäätöksen vahvistamisesta, jakokelpoisten varojen käsittelystä sekä vastuuvapaudesta hallituksen jäsenille/ toimitusjohtajalle. (Leppiniemi & Leppiniemi 2005, 413–415.)

### **3.3.7 Tunnusluvut**

Tilinpäätösanalyysillä arvioidaan yrityksen taloudellista menestystä (kannattavuutta, vakavaraisuutta ja maksuvalmiutta) tunnuslukujen avulla. Tunnuslukuja laskettaessa tilinpäätöstietoja oikaistaan, nämä oikaisut koskevat yleensä varauksia, poistoja, epävarmoja saamisia, varaston arvoa, käyttöomaisuuden arvoa tai tuloslaskelman ohi kirjattuja kuluja tai tuottoja.

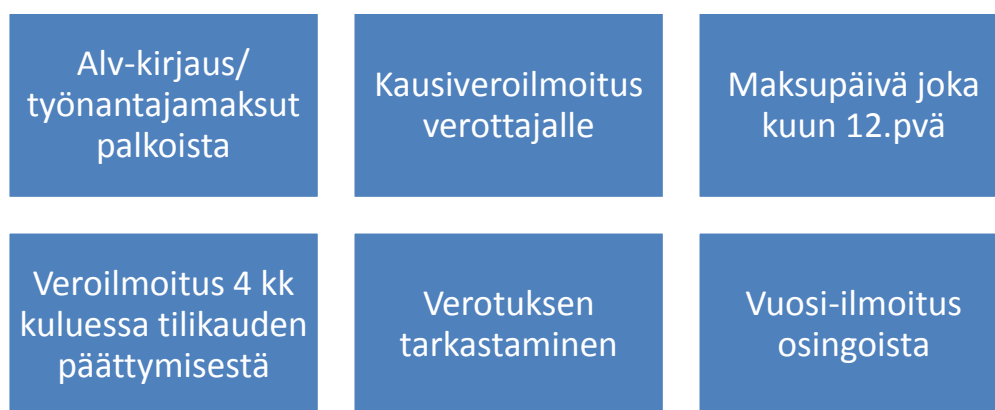
Kannattavuuden yleisimpiä tunnuslukuja ovat

- myyntikate (liikevaihto-muuttuvat kulut)
- käyttökate (liiketoiminnan tulos ennen poistoja ja arvonalentumisia)
- liiketulos (tulos ennen rahoituseriä ja veroja)
- nettotulos (varsinaisen toiminnan tulos, ei mukana satunnaisia eriä tai tilinpäätössiirtoja)
- sijoitetun pääoman tuotto (toiminnan tulos suhteessa toiminnan sitomiin pääomiin). (Koivumäki & Lindfors 2012, 121-124.)

Maksuvalmiuden tunnusluvut ovat Quick Ratio (käytettävissä olevien varojen suhde lyhytaikaisiin velkoihin) sekä Current Ratio (ottaa mukaa varoihin myös vaihto-omaisuuden).

Vakavaraisuuden tunnuslukuna käytetään omavaraisuusastetta, mikä kuvaa oman pääoman suhdetta koko pääomaan. (Koivumäki & Lindfors 2012, 121-124.)

### 3.3.8 Verotus



Kuvio 14. Verotusprosessi

Kuvio 14 kertoo verotusprosessiin liittyvät asiat. Verotuksen tehtävä on tulojen kerääminen julkiselle sektorille. Kun yrityksen verotettavaa tulosta ja nettovarallisuutta lasketaan, käytetään tietoja tuloslaskelmasta ja taseesta. Myös veroilmoitus täytetään näiden tietojen perusteella. Kirjanpito- ja verolakien tuntemus on tärkeää, ne ovat toisistaan riippuvaisia säädöksiä. (Koivumäki & Lindfors 2012, 32–33.)

Arvonlisävero on välillinen vero. Palveluita ja tavaraa myyvät yritykset tilittävät veron valtiolle. Vero lisätään myyntihintaan, jonka kuluttajat maksavat yritykselle. Yritys saa vähentää tästä tilitettävästä verosta hankintoihinsa liittyvän veron ja maksaa erotuksen valtiolle. Joka kuukausi lasketaan arvonlisävero sekä työnantajamaksut. Esimerkiksi lokakuun arvonlisäveron eräpäivä on 12.12, eli maksuaikaa on aina vajaat puolitoista kuukautta. Työnantajamaksut sen sijaan maksetaan aina seuraavan kuukauden 12. päivä. Kirjauksia tehdessä pitää tietää verokannat, ja onko toiminta veronalaista vai ei sekä menojen vähennyskelpoi-



suus/kelvottomuus. Jos yrityksen toiminta on niin vähäistä, että tilikauden liikevaihto jää alle 8500 euron, ei arvonlisäveroa tarvitse maksaa. (Koivumäki & Lindfors 2012, 33–34, 49, 51.)

#### Vähennyskelvottomat menot

Edustusmenot ovat yrityksen ulkopuolisiin tahoihin kohdistuvia menoja, esimerkiksi edustamiseen liittyvät ravintolakulut, lahjat ja majoituskulut. Joskus voi olla vaikea eritellä, onko kyseessä edustus vai markkinointi/neuvottelukulu. Edustustilaisuuteen yleensä kutsutaan rajatut henkilöt ja tarkoituksena on liikesuhteiden edistäminen. Markkinointitilaisuuksiin sen sijaan on vapaa pääsy, esim. messut. Lahjoitukset eivät ole vähennyskelpoisia, paitsi vähäarvoinen lahjoitus yleishyödylliseen ja paikalliseen tarkoitukseen voidaan katsoa suhdetoiminnan luonteiseksi menoksi. Rangaistusluonteiset maksut kuten sakot ovat liiketoiminnan muita kuluja, sekä verojen viivästysseuraamukset muita rahoituskuluja. Käyttöomaisuusosakkeiden luovutustappiot ovat muita rahoituskuluja. (Koivumäki & Lindfors 2012, 37–41.)

#### Osinkojen verotus

Vuonna 2014 pörssiyhtiön jakamasta yksityishenkilön osingosta 85 prosenttia on veronalaista pääomatuloa ja 15 prosenttia verovapaata. Muun kuin pörssiyhtiön jakamasta osingosta veronalaista pääomatuloa on 25 prosenttia ja verovapaata 75 prosenttia siltä osin, kuin osingon määrä ei ylitä osakkeiden matemaattiselle arvolle laskettua 8 prosentin vuotuista tuottoa. Jos osingon määrä ylittää 150 000 euroa, ylimenevästä osuudesta on 85 prosenttia veronalaista pääomatuloa ja 15 prosenttia verovapaata. Jos osinko ylittää 8 prosentin rajan osakkeen matemaattisesta arvosta, ylimenevästä osasta on 75 prosenttia veronalaista ansiotuloa ja verovapaan osuus on 25 prosenttia. (Verohallinnon tiedote 2013.)

## Yhteisön saamat osingot

Yhteisöjen väliset pääsääntöisesti verovapaita, eli pörssiyhtiön toisesta pörssiyhtiöstä, ja listaamattoman toisesta listaamattomasta saama osinko. Jos osinkoa jakava on pörssiyhtiö ja saaja ei, osinko on kokonaan veronalaista, jos saaja omistaa jakavasta yhtiöstä alle 10 %. (Verohallinnon tiedote 2013.)

Yritysverotuksessa voi olla kolmen eri tuloverolain toimintaa:

- EVL eli elinkeinotoiminnan tulolähde
- MVL eli maatalouden tulolähde
- TVL eli henkilökohtaisen tulon lähde.

Yrityksessä voi olla kaikkien näiden tulolähteiden alaista toimintaa. Toisen lähteen menoja ei saa vähentää toisen lähteen tuloista eikä tappiota käyttää toisen hyväksi. Verotettava tulo lasketaan jokaisen tulolähteen osalta erikseen. (Koivumäki & Lindfors 2012, 43–48.)

## Veroilmoitus

Liikkeen- ja ammatinharjoittajien on tehtävä veroilmoitus neljän kuukauden kuluessa tilikauden päättymisestä. Siinä pitää ilmoittaa veronalaiset tulot, ja niistä tehtävät vähennykset, sekä myös varat ja velat. Anomalla voi saada lisäaikaa veroilmoituksen jättämiselle. (Tilisanomat 6/2014, 51–52.)

## Verovelkarekisteri

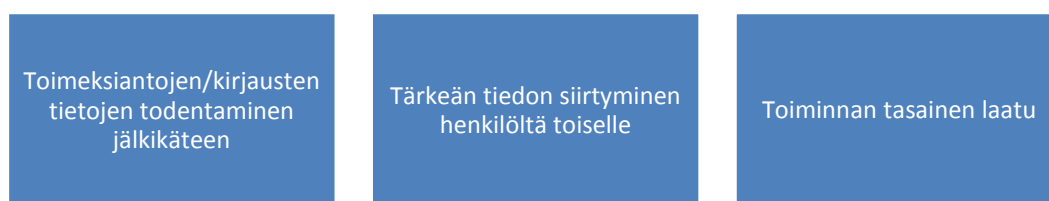
1.12.2014 lähtien otettiin käyttöön verovelkarekisteri, jossa näkyy ne yritykset, joilla on verovelkaa yli 10 000 euroa, tai puutteita kausiveroilmoituksissa. Elinkeinoharjoittajien tiedot saadaan esille vain Katso-tunnisteella. Rekisterissä ei näy verovelan määrää, ainoastaan tieto, että sitä on yli 10 000 euroa. (Tilisanomat 6/2014, 47.)

### 3.4 Asiantuntijapalvelut

Tilitoimiston tarjoamia asiantuntijapalveluja ovat verosuunnittelu, erilaiset rahoitusjärjestelyt, sukupolvenvaihdokset, omistajanvaihdokset, controller-palvelut, budjetointi, investointilaskelmat sekä talousrutiinin kehittäminen. Tilitoimistot tarjoavat apua yrityksen perustamiseen ja lopettamiseen liittyvissä toimenpiteissä. Myös erilaiset yritysjärjestelyt, yrityskaupat ja yrityksen arvonnäaritykset vaativat erikoisosaamista.

### 3.5 Tilitoimiston tukiprosessit

#### 3.5.1 Laatu



Kuvio 15. Laatu prosessi

Tilitoimiston laatua varmistaa kaiken tiedon dokumentointi, jolloin on helppo saada selville esimerkiksi miksi joku kirjaus on tehty. Myös asiaan liittyvät sähköpostiviestit kannattaa säilyttää ja liittää kirjanpitoaineistoon mukaan. Toiminta-ohje jokaista asiakasta koskien kannattaa tehdä, jos esimerkiksi yhtäkkiä vaihtuu kirjanpitäjä sairaustapauksen tai loman takia. Tällöin on helpompi tulla seuraavan jatkamaan, ja palvelu myös pysyy tasalaatuisena paremmin, eikä asiakkaalle koidu vaihdoksesta haittaa. Kuviossa 15 on esitetty laatu prosessin vaiheet.

Taloushallintoliiton toimialastandardi TAL-STAn ohjeisto kertoo parhaimmat toimintatavat ja suositukset taloushallinnon yrityksille. Sama toimialastandardi toimii myös tilintarkastustoiminnassa. Siinä on huomioitu osaamisvaatimukset ja yleiset sopimusehdot (Taloushallintoliitto 2014.) Laatua voidaan mitata esimer-

kiksi asiakastyytyväisyyskyselyllä, jolla saadaan konkreettista tietoa asiakkaiden tuntemuksista ja voidaan laatia parannusehdotuksia.

### 3.5.2 Virheet

Jos asiakas huomaa virheen tilitoimiston palvelussa, siitä on velvollisuus ilmoittaa heti, ja toimiston täytyy korjata virheensä veloitusetta.

Tilitoimistolla kannattaa olla vastuuvakuutus, jolla voi korvata kirjanpidossa sattuvia isoja virheitä, esimerkiksi verotukseen liittyvät asiat tai tukien hakematta jättäminen määräajan puitteissa. Yhden hengen tilitoimistossa voi myös olla vaarana henkilön sairastuminen.

### 3.5.3 Henkilöstö



Kuvio 16. Henkilöstöprosessi

Henkilöstön perusteellinen perehdyttäminen on hyvän palvelun lähtökohta. Henkilökuntaa tulee myös kouluttaa tarvittaessa. Kirjanpitoalalla tulee muutoksia vuosittain, ja ajan tasalla pysyminen on perusedellytys toiminnalle. Hyvä työntekijä on kunnan arvoinen. Pulaa on jo nyt tilinpäätöstaitoisista kirjanpitäjistä, tulevista vuosista puhumattakaan. Kannattaakin pitää huolta henkilöstön jaksamisesta työtahdin ollessa usein kiireistä tilitoimistoissa, erityisesti alkuvuodesta tilinpäätös- ja veroilmoitusaikana. Kuviossa 16 esitetään henkilöstöprosessiin kuuluvat asiat.

### 3.5.4 Tietotekniikka

Tärkeimmän työvälineen tietokoneen pitää olla ajan tasalla ja turvattu ulkopuolisilta hyökkäyksiltä. Myös varmuuskopiointista huolehtiminen on tärkeää. Tieto-

tekniikkainvestointien tarkoitus on tehokkuuden ja tuottavuuden lisääminen automatisoimalla toimintoja. Investointi voi olla operatiivinen eli välttämätön toiminnan kannalta. Strategisella investoinnilla pyritään turvaamaan tai parantamaan omaa markkina-asemaa ja kilpailuetua sekä kehittämään liiketoimintamallia. (Tieke 2015.)

### **3.5.5 Yhteistyö asiakkaiden kanssa**

Asiakkaan ja kirjanpitäjän välillä pitää vallita luottamus ja avoimuus puolin ja toisin. Asiakkaan pitää saada vastaukset kysymyksiinsä, eikä pelkästään kuukausittaisia raportteja. Vastaavasti tilitoimiston pitää saada kaikki tarvittava aineisto ajoissa.

## **3.6 Kontrollit**

Yrityksen johto on vastuussa kontrolleista, ja ne koskevat kaikkea toimintaa ja toimintaympäristöä yrityksessä. Lakien ja määräysten noudattaminen, raportoinnin sekä toimintojen luotettavuus ja tehokkuus kuuluvat sisäiseen kontrolliin. Tätä prosessia valvovat hallitus ja johto yhdessä muun henkilöstön kanssa. (Lahti & Salminen 2014, 188.)

Prosessikohtaiset kontrollit

Ostolaskut

Toimittajarekisterin muutokset ovat vain tiettyjen henkilöiden käsissä. Järjestelmä huomauttaa, jos samalle asiakkaalle on jo olemassa syötetty laskunumero tai viite. Sama alv-tunnus ei käy kahdelle eri toimittajalle. Jos ostolaskuja täsmäytetään tilauksiin, vähenevät virheet. Laskujen tarkistaminen ja hyväksyminen on tietyillä henkilöillä, myös euromääräiset rajaukset ovat mahdollisia. Ostovelat voidaan täsmäyttää toimittajan saldoihiin aina silloin tällöin, tai viimeistään tilikauden lopussa. Näin varmistetaan, että molemmilla on sama, oikea saldo kirjanpidossa. (Lahti & Salminen 2014, 192–199.)

Matka- ja kululaskut tarkistetaan kuitteja vastaan.

## Myyntilaskut

Myyntilaskutuksessa järjestelmä estää tilauksen, jos asiakas on asetettu myyntikieltoon. Maksukehotukset voidaan antaa automaattisesti, ja luottotiedot tarkistaa asiakasta perustettaessa ja aina tarpeen mukaan. Asiakkaalle voidaan lähettää tiliotteet, ja näin täsmätä saldot molemmissa päissä. (Lahti & Salminen 2014, 192–199.)

## Maksuliikenne

Maksatus vaatii kahden eri henkilön hyväksynnän. Järjestelmä tarkistaa viitteet ja pankkitilit. Eri henkilö tekee maksatuksen ja kirjaa tiliotteet. Reskontrien täsmäytys pitää saldot aina ajan tasalla ja oikeina. (Lahti & Salminen 2014, 192–199.)

## Kirjanpito

Kirjanpidossa tase-erittelyn seuranta pitää huolen saldojen oikeellisuudesta läpi tilikauden. Raporttien täsmäytys kuunvaihteessa on tärkeää (ostovelat, myyntivelat, pankkitili, siirtosaamiset, siirtovelat ym.). Kauden sulkeminen tehtyjen kirjauksien jälkeen estää kirjauksien tekemistä väärille kausille jälkikäteen. (Lahti & Salminen 2014, 192–199.)

## **4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS**

### **4.1 Kohdeorganisaatiot ja tutkimusmenetelmän valinta**

Mukaan valittiin noin 40 menestynyttä tilitoimistoa ympäri Suomea. Yritykset seulottiin Voitto+ tilinpäätöstietokannan avulla, menestyksen mittarina käytettiin liikevoitto- ja käyttökateprosenttia. Mukaan valittiin ns. perinteisiä tilitoimistoja ja pois jätettiin sellaiset, joilla myös muuta toimintaa, kuten isännöintiä.

Tutkimusmenetelmäksi valittiin kyselytutkimus, koska yritykset sijaitsevat laajalla alueella, ja kyselyllä voidaan tavoittaa enemmän vastaanottajia. Vastaaja voi myös tehdä kyselyn silloin, kun hänelle sopii. Puhelinhaastattelut olivat myös vaihtoehtona, mutta etenkin näin keväällä tilitoimistoilla on kiire, eikä puhelinhaastatteluille välttämättä ole aikaa.

### **4.2 Kyselytutkimus**

Kysymyksiä mietittiin osittain yhdessä toimeksiantajayrityksen toimitusjohtajan kanssa. Aluksi oli muutama monivalintakysymys, ja sitten avoimia kysymyksiä, joissa vastaajat saavat kertoa vapaasti näkemyksistään.

Kyselyt lähetettiin Internet-pohjaisella e-lomakkeella (liite 1). Ohjelman kautta saa lähetettyä myös muistutuksia niille, jotka eivät ole vastanneet. Lähetin muistutuksia useaan otteeseen, ja aina sen jälkeen muutama vastaus tulikin lisää. Vastausprosentiksi tuli 50, mikä on aika tyypillinen tällaisissa kyselyissä. Parhaita vastauksia ovat luonnollisesti ne, joiden kanssa on viitsitty nähdä vaivaa ja mietitty asioita.

Kyselylomakkeen pyrin laatimaan mahdollisimman selkeäksi, ja toivoin avoimiin kysymyksiin kattavia vastauksia. Saatekirjeessä lupasin lähettää kyselyn tulokset vastanneille yrityksille, ja toivoin tämän lisäävän vastaushalukkuutta.

### 4.3 Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys

Tutkimuksen luotettavuus eli reliabiliteetti tarkoittaa käytetyn tutkimusmenetelmän kykyä saavuttaa luotettavia tuloksia. (Mäntyneva, Heinonen & Wrange 2003, 34.)

Tutkimuksen pätevyys eli validiteetti tarkoittaa tutkimusmenetelmän kykyä selvittää sitä, mitä sillä on tarkoituskin selvittää. Korkea validiteetti pyritään saavuttamaan sillä, että tutkimusprosessi kuvataan mahdollisimman tarkasti raportoinnissa, ja perustellaan tehdyt valinnat. (Mäntyneva, Heinonen & Wrange 2003, 34.)

Tämä tutkimus on kyselylomakkeen suhteen toistettava, koska kysymykset ovat ymmärrettäviä ja yksiselitteisiä. Myös teoria- ja empiriaosuus ovat keskenään loogisia.



## 5 TUTKIMUSTULOKSET

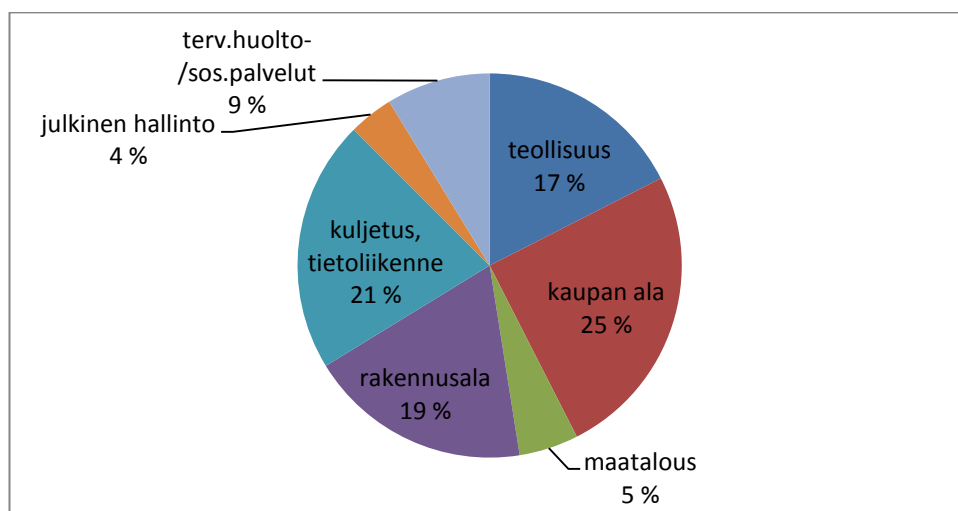
Tässä luvussa esitellään kyselytutkimuksen tulokset samassa järjestyksessä kuin ne ovat kyselylomakkeella.

Kyselyyn vastanneiden tilitoimistojen suurin kokoluokka oli yli 20 henkilöä työllistävät toimistot, niistä oli vastanneista 52 prosenttia. 11–20 henkilön toimistoja oli 38 prosenttia ja loput 10 prosenttia työllisti 5–10 henkilöä.

Henkilöstöstä eniten oli tradenomeja, 42 prosenttia vastanneista. Merkonomien osuus oli 31, maisterien 9 ja muut 7 prosenttia.

### Asiakkaiden toimialat

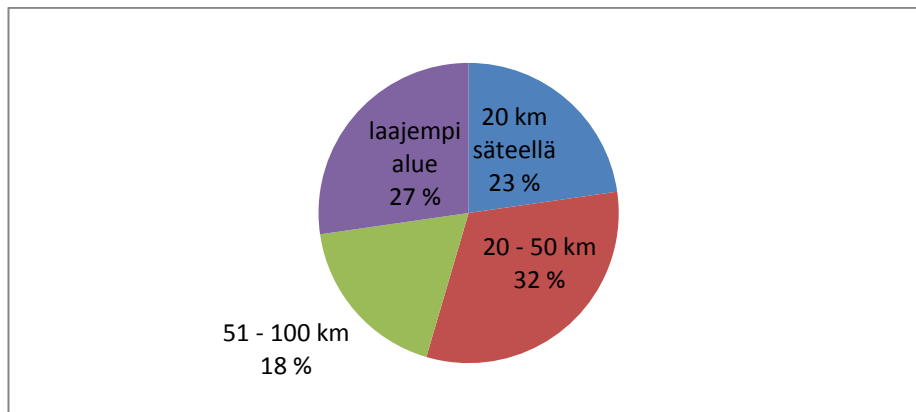
Kuten kuvio 17 kertoo, kyselyyn vastanneiden tilitoimistojen asiakkaista suurin osa toimii kaupan alalla, sekä kuljetuksen ja tietoliikenteen parissa.



Kuvio 17. Asiakkaiden toimialat

### Yrityksen toimintasäde

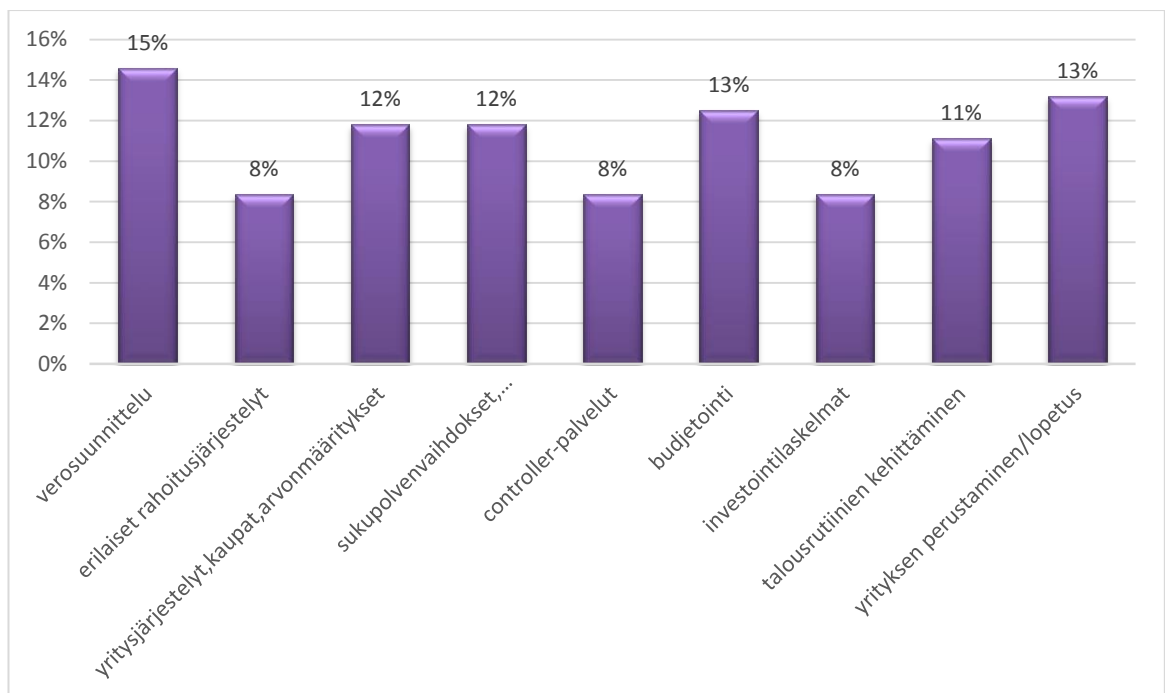
Nykyään ei taloushallinnon hoitaminen ole kiinni aluerajoista, eikä tilitoimiston tarvitse sijaita mahdollisimman lähellä. Työt hoituvat helposti myös etäyhteyden kautta. Jos ostolaskut tulevat pääasiassa sähköisesti, ja paperisetkin laskut suoraan tilitoimistoon, vähentää tämä työtä asiakasyrityksessä. Oheinen kuvio 18 kertoo yritysten toimintasäteen asiakkaisiin nähden.



Kuvio 18.Toimintasäde

### Asiakkaan käyttämät lisäpalvelut

Tilitoimistotyö ei ole pelkkää kirjanpitoa enää nykyään, vaan siihen sisältyy paljon muutakin. Jokaisella vastaajalla asiakkaat käyttivät jotakin lisäpalveluja. Eniten apua tarvittiin verosuunnittelussa, yrityksen perustamis- ja lopettamistoimissa sekä budjetoinnissa. Lisäpalvelujen tarjoaminen on suuri valtti tilitoimistolle, koska asiakasyritykset vaativat yhä enemmän. Kuvio 19 kertoo kertyneet prosentit kullekin asiakkaan käyttämälle lisäpalvelulle.



Kuvio 19. Lisäpalvelut

### Käytössä olevien ohjelmistojen määrä

Suurin osa nykypäivän tilitoimistoista käyttää useampaa kuin yhtä ohjelmistoa. Vain 10 % ilmoitti käyttävänsä yhtä, ja loput 90 % käytti montaa erilaista ohjelmistoa.

### Asiakkaan Erp vai oma ohjelmisto

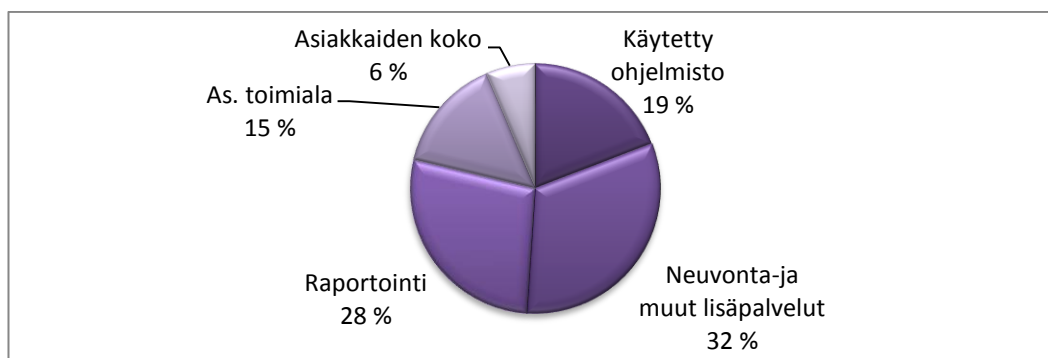
Peräti 52 % vastanneista pystyi toimimaan asiakkaan Erpissä kyselyn mukaan. Se on yllättävän paljon, koska tilitoimistot eivät ainakaan nettisivuillaan mainosta asiaa, vaikka se on mielestäni merkittävä etu heille.

### Hinnoitteluperusteet

Hinnoitteluperusteet jakautuvat aika tasaisesti kaikkien kolmen vaihtoehdon kesken aika-perusteisen olevan suosituin tapa. Kuukausihinnoittelussa täytyy tarkasti seurata onko veloitus riittävä, ja mitä veloitetaan asiakkaalta erikseen. Kuukausipohjaista hinnoittelua käytti 35 % yrityksistä, tositepohjaista 27 % ja aikaperusteista 38 %.

### Erikoistuminen seuraavilla osa-alueilla

Eniten on erikoistuttu neuvonta- ja muiden lisäpalveluiden tuottamisessa, kuten kuviossa 20 esitetään. Raportointi räätälöidään usein asiakkaan tarpeen mukaan, ja se vaatii erityisosaamista. Myös tietyn ohjelmiston käyttöön, sekä toimialan asiakkaisiin erikoistutaan.



Kuvio 20. Erikoistuminen osa-alueilla

Taulukko 1. Erikseen veloittavat palvelut ja yrityksen kilpailuetu

<b>Asiakkaalta erikseen veloittavat palvelut</b>	<b>Yrityksen kilpailuetu</b>
Materiaalikustannukset (esim.mapit)	Volyymien myötä olemme tehokkaita
Viranomaismaksut	Tunnettavuus
Sovitut lisätyöt	Rakennusalan alv-asiatietous
Sopimuksen ulkopuoliset työt	Sijoitusyhtiö asiantuntemus
Vaativat lisätyöt	Henkilöstön korkea peruskoulutustaso
Asiakkaan reskontrien täsmääminen	Monipuolinen palvelutarjonta
Tositeaineiston järjestelyt	Ison toimiston tuomat edut (osaaminen, tuuraus)
Puutteellisuuksien selvittäminen	Täysin sähköinen taloushallinto
Tilinpäätös	Erityisalojen vankka tuntemus
Veroilmoitukset	Osaava henkilökunta
Perinnästä aiheutuneet kulut	Maankattava toimistoverkosto
Konsultointi	Laatujärjestelmä
Ohjelmien etäkäytön kulut	Omat sovellukset
Laskujen, palkkakuittien postitukset	KLT- ja PHT-tutkinnot
Palkanlaskenta	Perheyryitys, millä pitkä historia
Intrastat-ilmoitukset	Asiakaspalvelu, ei linjatyötä
Kausi-ilmoitukset	Täyden palvelun tilitoimisto
	Jokaisella asiakkaalla oma yhteyshenkilö
	Vahva perusosaaminen, tehokas tapa toimia

## Asiakkaalta erikseen veloitettavat palvelut

Asiakkaan ja tilitoimiston välisessä sopimuksessa määritellään tarkkaan, mitä sovitettu kuukausiveloitus sisältää, jos sellaista käytetään. Lisätöille määritellään usein tuntihinta käytetyn ajan mukaan. On tärkeää tehdä seuranta asiakkaiden kannattavuudesta, ja tarkistaa hintoja tarvittaessa. Kustannukset voivat helposti nousta liian korkeiksi, jos esimerkiksi tehdään paljon selvitystyötä eikä siitä veloiteta erikseen. Erikseen veloitettavien palvelujen vastauksissa useimmin toistuvat lisätyöt, palkanlaskenta ja tilinpäätökset (taulukko 1).

## Yrityksen kilpailuetu

Kilpailua on paljon, ja tilitoimiston on jollain tavalla erotuttava muista. Henkilökunnan osaamista korostettiin jokaisessa vastauksessa. Auktorisoitu tilitoimistonimitys vaatii vähintään yhden KLT -tutkinnon suorittaneen henkilön.

Isoissa toimistoissa etuna ovat paremmat tuurausjärjestelmät poissaolojen varalle, yleensä suurempi asiantuntemus erityisasioissa, sekä sähköisen taloushallinnon pitkälle vieminen. Pienen toimiston etuihin voi lukea henkilökohtaisemman ja persoonallisemman palvelun. Henkilöstön osaaminen ja tunnettavuus nousivat vastauksissa yleisimmiksi (taulukko 1).

Asiakkaiden keskimääräinen kokoluokka ja liikevaihto vaihtelivat hyvinkin paljon. Menestyneillä tilitoimistoilla ei siis ole pelkästään isoja asiakkaita.

- liikevaihto 200–500 tuhatta euroa, keskimäärin 2–5 henkilöä
- isoja ja pieniä
- liikevaihto 2–3 miljoonaa euroa, keskimäärin 10–20 henkilöä
- liikevaihto 500 000–5 miljoonaa euroa, keskimäärin 5–50 henkilöä
- liikevaihto 1–10 miljoonaa euroa
- vaihteluväli suuri 50 000–15 miljoonaa euroa
- n. 500 000

Palvelujen markkinoinnin vastauksia tilitoimistoilta:

- hyvä maine
- kotisivut
- yrityislehdissä mainoksia
- asiakastilaisuudet
- asiakasviestintä
- osallistuminen erilaisten sidosryhmien toimintaan (Kauppakamari, yrittäjäjärjestöt, Uusyrityskeskus)
- henkilökohtaiset yhteydenotot
- ei mitenkään
- sana kulkee ja tuo asiakkaita.

Ehdottomasti tärkeimmiksi markkinointikanaviksi nousivat hyvä maine ja asiakkaiden keuhut. Tyytyväinen asiakas on paras suosittelija. Oma aktiivisuus on myös tärkeää, eli mahdollisia asiakkaita lähestyminen sekä osallistuminen erilaisiin tilaisuuksiin, missä voi tehdä yritystään tunnetuksi.

Henkilöstön koulutuksen määrä

Henkilökunnan koulutusta koskevista vastauksista kävi ilmi, että henkilökuntaa koulutetaan ahkerasti jokaisessa yrityksessä. Tilitoimistoalalla tulee joka vuosi muutoksia ja uusia asioita, joten jatkuva koulutus on pakollista, jotta yritys pysyy ajan hermolla ja pystyy vastaamaan haasteisiin ja on kilpailukykyinen. Suurimmalla osalla vastaajista oli koulutuspäiviä 2-3 vuodessa, muutamalla oli jatkuvaa koulutusta. Mainintoja saivat myös viikoittaiset palaverit, joissa otetaan esiin ajankohtaisia asioita. Joku mainitsi sisäisen koulutuksen vähintään kerran kuukaudessa omien asiantuntijoiden toimesta.

Taulukko 2. Koulutuksen painopisteet/ henkilökunnan palkitseminen

<b>Koulutuksen painopisteet</b>	<b>Henkilökunnan palkitseminen</b>
Heikkouksien vahvistaminen	Kannustepalkkausjärjestelmä
Vahvuuksien parantaminen	Hyvä palkka, tulospalkkaus
Asiakaspalvelu	Virkistystoiminta
Ammatillinen osaaminen	Työhyvinvointi korkealla tasolla
Ajantasakoulutus	Joustavuus molempiin suuntiin
Koulutusta johtamiskyvyissä	Säännöllinen muu palkitseminen
Jokaiselle tarpeen mukaan	Yhteiset matkat, illanvietot
Taloushallintoliiton koulutuksia	Liikunta- ja kulttuurisetelit
Kirjanpito	Hierontapalvelut
Verotus	Hyvät toimipisteet/työpuitteet
	Luontoisedut

### Koulutuksen painopisteet

Tärkeimmäksi asiaksi koulutuksissa nousi ammatillisen osaamisen ajan tasalla pitäminen, tämä korostui yli 50 %:ssa vastauksista (taulukko 2).

### Henkilökunnan palkitseminen

Jonkintasoista henkilökunnan palkitsemista oli lähes jokaisessa vastanneessa yrityksessä. Tyypillisimpiä kannustuskeinoja ovat liikuntasetelit, illanvietot sekä erilaiset kannustepalkkausjärjestelmät. Tosin nämä kannustepalkkiot ovat yleensä rahallisesti aika pieniä. Työhyvinvointi ja viihtyminen työpaikalla ovat tärkeitä asioita. Hyvä, osaava henkilökunta on yrityksen perusedellytys, ja heistä kannattaa pitää hyvää huolta (taulukko 2).

## Ohjelmistot

90 %:lla kyselyyn vastanneista oli käytössään useampi kuin yksi ohjelmisto. 50 %:lla ohjelmistoja oli käytössään vähintään neljä. Yleisimmät ohjelmistoista olivat Tikon, Heeros ja Lemonsoft.

- Visma Fivaldi
- Tikon, Personec, Lemonsoft, Heeros, Fatman, Accountor, Netvisor
- Suonentiedon maatalousneuvos
- ProCountor
- Eoffice
- asiakkaan omat järjestelmät
- M2, Basware, Talgraf
- oma asiakasportaali
- Jeeves, Mepco
- Tampuuri
- Pro-Micro
- DLP3000
- Asteri, L7, Nova, Ecom, Econet
- Sympa HR
- Pyramid
- WinPro.

## Muuta kommentointia vastanneilta

- Olisi tärkeää, että osaamista arvostettaisiin, ja pelkkä hinta ei olisi ratkaiseva.
- Sähköisiä palveluja tarjotaan asiakkaille, ja niiden myyjät eivät itse edes ymmärrä, mitä myyvät.
- Hinnalla tällä alalla ei voi kilpailla, vaan pitää osoittaa asiakaspalvelulla, laadullisella työnjäljellä ja sopivalla tehokkuudella se, että meidän palvelujamme kannattaa käyttää.



## Toimeksiantajayrityksen vastaukset kyselyyn

Opinnäytetyön toimeksiantajayritys on myös menestynyt tilitoimisto, joten otin sen mukaan vastauksiin.

Yritys työllistää yli 20 henkilöä kolmella paikkakunnalla. Työntekijät ovat koulu-  
tukseltaan merkonomeja ja tradenomeja, asiakaskunta on laajalta alueelta ympäri  
Suomea.

Asiakkaiden käyttämiin lisäpalveluihin kuuluu verosuunnittelu, erilaiset rahoitus-  
järjestelyt, yritysjärjestelyt, yrityskaupat, yrityksen arvonmääritykset, controller-  
palvelut, budjetointi, talousrutiinien kehittäminen, sekä yrityksen perustaminen ja  
lopettaminen. Tilitoimisto käyttää palvelutuotannossaan useita eri järjestelmiä,  
joista osa on asiakkaiden ja osa toimiston omia.

Hinnoittelussa käytetään kuukausi- ja aikaperusteista taksaa. Yritys toimii myös  
asiakkaan Erpissä asiakkaan näin halutessa. Tämä on kilpailuetu, koska ohjelmis-  
to-osaaminen on laajaa, ja yritys pystyy vastaanottamaan isojakin asiakkaita eikä  
lähialueella ainakaan ole muita vastaavalla tavalla toimivia tilitoimistoja. Ellei  
asiakkaalla ole omaa järjestelmää, se voi ostaa toimeksiantajayrityksen tuottaman  
palvelukokonaisuuden, eikä tarvitse välttämättä investoida omaan järjestelmään.  
Palvelujen tuottamisessa käytetyn ohjelmiston lisäksi on erikoistuttu raportoinnis-  
sa ja neuvonta- ja muissa lisäpalveluissa.

Asiakkaalta veloitetaan erikseen palaverit, ostolaskujen sähköistämiprojektit,  
controller-palvelut, merkittävät selvitystyöksi luokiteltavat työt, räätälöidyt rapor-  
tit sekä yllämainitut lisäpalvelut. Asiakkaiden keskimääräinen kokoluokka on  
noin 30 työntekijää, ja liikevaihto 3 miljoonaa euroa.

Markkinointiin ei ole panostettu juurikaan. Vuonna 2014 henkilöstö osallistui  
keskimäärin viiteen koulutustilaisuuteen. Painopistealueita olivat ajankohtaiset  
lakimuutokset sekä ohjelmistojen käyttö. Henkilökuntaa palkitaan siirtämällä  
ryhmäeläkevakuutukseen osa voitosta.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO

Tilitoimistojen työtahti on kiireinen, ei pelkästään tilinpäätös- ja veroilmoitusaikana. Moni kyselyyni vastannut valittikin ajanpuutteesta.

Tilitoimiston ehdoton menestystekijä on hyvät työntekijät. Alalla on pulaa tilinpäätöstaitoisista kirjanpitäjistä, etenkin konsernitilinpäätöksiä ajatellen. Henkilökunnan koulutus on ensiarvoisen tärkeää, että pysytään ajan tasalla koko ajan muuttuvalla alalla. Joukkoon kuuluukin runsaasti KLT -tutkinnon suorittaneita kirjanpitäjiä. Lisäksi täytyy olla valmius osata tai opetella käyttämään monia erilaisia ohjelmistoja. Yllättävä tulos oli se, että moni toimisto käyttää asiakkaan järjestelmää. Se on kummallekin osapuolelle vaivattomampaa, kun toimitaan samassa järjestelmässä, mutta toki uusien ohjelmien opettelemiseen ja ylösnostoon menee oma aikansa.

Tilitoimiston johto ymmärtää hyvän henkilökunnan merkityksen ja palkitsemisen tärkeyden. Erilaisia palkitsemismuotoja tuli ilmi suhteellisen paljon. Muutamat korostivat, että kyseessä ei ole suuri rahallinen uhraus, mutta ajatus on tärkein. Jokainen vastannut tilitoimisto tarjosi useampaa lisäpalveluja asiakkailleen. Suurin osa oli myös erikoistunut tiettyyn osa-alueeseen, eniten neuvontapalveluihin ja raportointiin. Erikoisosaamista löytyy siis näistä menestyneistä tilitoimistoista.

Tärkeä kilpailukeino tilitoimistolla on laatu. Mielipiteet jakautuivat kuitenkin hinnan osalta. Muutaman mielestä hinnalla ei voi kilpailla, ainoastaan laadulla ja asiakaspalvelulla. Löytyi myös niitä, joiden mielestä hinta vaikuttaa liikaa asiakkaan päätökseen. Noin 50 % vastanneista oli sitä mieltä, että paras markkinoija on hyvä maine ja tyytyväiset asiakkaat.

Menestyneistä tilitoimistoista reilut 50 % työllisti yli 20 henkilöä, 1–4 henkilön toimistoja ei ollut mukana yhtäkään. Eli menestyjien joukko koostui isohkoista tilitoimistoista. Asiakkaitten liikevaihto vaihteli aina 50 000 eurosta 10 miljoonaan euroon. Noin 18 prosentilla vastanneista asiakkaitten liikevaihto nousi yli miljoonaan.

Suurin osa vastanneista ei halunnut yrityksen nimen näkyvän työssä, joten jätin kaikkien nimet pois.

#### Jatkotutkimusideat

Tilitoimiston menestymistä voisi tutkia myös vähän eri näkökulmista liittyen työn organisointiin, tehostamiseen tai prosessien mahdollisiin häiriötekijöihin. Eli miten prosesseja voitaisiin tehostaa sekä muuttaa, ja häiriötekijöitä minimoida. Mielenkiintoinen tutkimustyön aihe olisi myös kustannusten vertailu kirjanpitoproses- sissa, vertailukohteina ulkoistettu tilitoimiston hoitama, tai sisäisesti yrityksessä tehtävä kirjanpito.

#### Loppuyhteenveto työn tekemisestä

Aloitin opinnäytetyön tekemisen jo vuoden 2014 alkupuolella, mutta lopullinen valmistuminen siirtyi kuitenkin vasta seuraavan vuoden kevääseen. Oikeastaan se oli kuitenkin parempi vaihtoehto, koska itse aloitin työskentelyn tilitoimistossa vuoden 2013 lopulla, joten aihepiiri oli tutumpi itselleni. Myös teoriaosuuden kirjoittaminen oli helpompaa, kun siinä kerrotaan prosesseista, joita itse suoritan päivittäin.

Työn tekeminen oli haasteellista, koska aikaisempia töitä ei löytynyt vertailukohdiksi. Tilinpäätös cd:n tietokannasta sain listauksen menestyneistä tilitoimistoista aiemmin mainittujen hakukriteereiden avulla. Etsin Internetin avulla sähköpostiosoitteet ja tein kyselylomakkeen netissä. Haasteellista oli myös vastausten saaminen, koska tilitoimistoihmiset ovat tunnetusti kiireisiä. Lähetinkin muistutuksia useampaan otteeseen. Lopulta vastausprosentti nousi tyydyttävään viiteenkymmeneen. Olisin toivonut enemmän ja kattavampia vastauksia avoimiin kysymyksiin, mutta onneksi kuitenkin osa vastasi niihin suhteellisen laajasti. Henkilökohtaisessa haastattelussa olisi saanut varmasti vielä enemmän irti asiasta, mutta esteenä sille oli mukana olevien toimistojen suuri määrä ja sijainti. Kuitenkin mielestäni ydinajatus tuli selville vastauksista ja niiden analysoiminen oli mielenkiintoista oman työnkin näkökulmasta.

## LÄHTEET

Administer internet sivusto. Sähköisen taloushallinnon edelläkävijä. Viitattu 15.2.2014.

<http://www.administer.fi/yritys.html>

Greenstep internet sivusto. Laadukas taloushallintopalvelu. Viitattu 15.2.2014.

<http://greenstep.fi/palvelut/>

Hakala, J.T. 2004. Opinnäyteopas ammattikorkeakouluille. Helsinki. Gaudeamus.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. 15-16. uud. painos. Helsinki. Tammi.

Inspirans internet sivusto. Kvalitatiivinen tutkimus. Viitattu 25.1.2014.

<http://www.inspirans.fi/kvalitatiivinen-tutkimus/>

Jyväskylän yliopiston internet sivusto. Laadullinen tutkimus. Viitattu 25.1.2014

<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus>

Karppinen internet sivusto. Palvelut. Viitattu 15.2.2014.

<http://tilitkarppinen.fi/fi/yritys/>

Kauppalehti internet sivusto. Viitattu 16.2.2014.

<http://www.kauppalehti.fi/5/i/yritykset/tulostiedote/tiedote.jsp?selected=kaikki&oid=20130101/13585183784590>

Kauppalehti internet sivusto. Viitattu 16.2.2014

<http://www.kauppalehti.fi/5/i/yritykset/tulostiedote/tiedote.jsp?selected=kaikki&oid=20130701/13736352481690>

Kauppalehti internet sivusto. Viitattu 16.2.2014

<http://www.kauppalehti.fi/5/i/yritykset/tulostiedote/tiedote.jsp?selected=kaikki&oid=20131001/13821955793920&liikevaihtoluokka=&toimiala=&paikkakunta=>

Kauppalehti internet sivusto. Viitattu 16.2.2014

<http://www.kauppalehti.fi/5/i/yritykset/tulostiedote/tiedote.jsp?selected=kaikki&oid=20130701/13742400506200>

Kauppalehti internet sivusto. Viitattu 16.2.2014

<http://www.kauppalehti.fi/yritykset/yritys/visma+services+oy/02202271>

Kauppalehti internet sivusto. Viitattu 16.2.2014

<http://www.kauppalehti.fi/yritykset/yritys/greenstep+oy/23064613>

Kauppalehti internet sivusto. Viitattu 16.2.2014  
<http://www.kauppalehti.fi/5/i/yritykset/tulostiedote/tiedote.jsp?selected=kaikki&oid=20131201/13869522458280>

Kauranen, I., Mustakallio, M. & Palmgren, V. 2006. Tutkimusraportin kirjoittamisen opas opinnäytetyön tekijöille. Espoo. Teknillinen korkeakoulu.

Kinnunen, J., Laitinen E., Laitinen T., Leppiniemi J. & Puttonen V. 2007. Avain laskentatoimeen ja rahoitukseen. Keuruu. Otavan Kirjapaino Oy.

Koivumäki, J. & Lindfors, H. 2012. Pk-yrityksen taloushallinto. Hämeenlinna. Karisto Oy.

Krajewski, L.J.; Ritzman L.P. & Malhotra M.K. 2010. Operations Management processes and supply chains. Education Inc.

Lahti, S. & Salminen T. 2014 Digitaalinen taloushallinto. Helsinki. Sanoma Pro Oy.

Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Hämeenlinna. Karisto Oy.

Leppiniemi, J. & Leppiniemi, R. 2005. Hyvä tilinpäätöskäytäntö. Juva. WSOY.

Mäntyneva, M., Heinonen J & Wrange K. 2003. Markkinointitutkimus. Helsinki. WSOY.

Talenom internet sivusto. Tilitoimistopalvelut. Viitattu 14.2.2014.  
<http://www.talenom.fi/fi/talenom/talenom/>

Pretax internet sivusto. Tietoa meistä. Viitattu 15.2.2014.  
<http://www.pretax.net/>

Rantalainen internet sivusto. Yritys. Viitattu 14.2.2014.  
<http://www.rantalainen.fi/yritys/>

Staria internet sivusto. Palvelut. Viitattu 15.2.2014.  
<http://www.staria.fi/fi/yritys>

Taloushallintoliitto internet sivusto. Tilitoimistofaktaa. Viitattu 21.12.2014.  
<http://www.taloushallintoliitto.fi/media/tilitoimistofaktaa2/>

Taloushallintoliitto internet sivusto. Taloushallintoliiton toimialastandardi. Viitattu 8.2.2015.  
<http://www.taloushallintoliitto.fi/taloushallintoliitto/tal-laatu/taloushallintoliiton-toimialasta/>

Taloushallintoliitto internet sivusto. Auktorisoitujen tilitoimistojen säännöt. Viitattu 23.2.2014.

[http://www.taloushallintoliitto.fi/taloushallintoliitto/taloushallintoliitto\\_lyhyesti/saannot/auktoisoitujen\\_toimistojen\\_saan/](http://www.taloushallintoliitto.fi/taloushallintoliitto/taloushallintoliitto_lyhyesti/saannot/auktoisoitujen_toimistojen_saan/)

Taloushallintoliitto internet sivusto. Kirjanpito palvelu. Viitattu 23.2.2014.

<http://www.taloushallintoliitto.fi/taloushallintoliitto/tal-laatu/taloushallintoliiton-toimialasta/tal-sta3-kirjanpito palvelu/>

Taloushallintoliitto internet sivusto. KLT-tutkinto. Viitattu 8.2.2015

<http://www.taloushallintoliitto.fi/klt/klt-tutkinto/>

TEM Toimialapalvelut internet sivusto. Toimialaraportit. Viitattu 23.2.2014

[http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/1326/Taloushallinnon\\_palvelut\\_2011\\_web.pdf](http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/1326/Taloushallinnon_palvelut_2011_web.pdf).

Tieke internet sivusto. Tietotekniikka investointina. Viitattu 8.2.2015.

<http://www.tieke.fi/display/tiehan/2.+Tietotekniikka+investointina>

Tilisanomat 6/2014

Tomperi, S. 2011. Käytännön kirjanpito. Helsinki. Edita Prima Oy.

Verohallinnon internet sivusto. Muutoksia yritysverotukseen. Viitattu 29.11.2014

[http://www.vero.fi/fi-FI/Tietoa\\_Verohallinnosta/Tiedotteet/Yritys\\_ja\\_yhteisoasiakkaat/Muutoksia\\_yritysverotukseen\\_112014\(30153\)](http://www.vero.fi/fi-FI/Tietoa_Verohallinnosta/Tiedotteet/Yritys_ja_yhteisoasiakkaat/Muutoksia_yritysverotukseen_112014(30153)).

Visma internet sivusto. Yritys. Viitattu 15.2.2014.

<http://www.visma.fi/Tietoa-Vismasta/Visma-yritykset/Suomi/Esittely/>

Kysymykset tilitoimistoille.

1. Yrityksenne henkilökunnan määrä
  - 1–4
  - 5–10
  - 11–20
  - yli 20
2. Henkilökunnan koulutustaso?
  - tradenomi
  - merkonomi
  - maisteri
  - muu, mikä
3. Miltä toimialoilta asiakkaanne pääsääntöisesti ovat
  - teollisuus
  - kaupan ala
  - maatalous
  - rakennusala
  - kuljetus, tietoliikenne
  - julkinen hallinto
  - terveydenhuolto ja sosiaalipalvelut
4. Kuinka laajalta alueelta asiakkaanne ovat?
  - 20 km säteellä
  - 20–50 km
  - 51–100 km
  - laajemmalla alueella
5. Mitä lisäpalveluja asiakkaanne käyttävät
  - verosuunnittelu
  - erilaiset rahoitusjärjestelyt

yritysjärjestelyt, yrityskaupat, yrityksen arvonmääritykset  
 sukupolvenvaihdokset, omistajanvaihdokset  
 controller-palvelut  
 budjetointi  
 investointilaskelmat  
 talousrutiinien kehittäminen  
 yrityksen perustaminen tai lopettaminen

6. Onko käytössä yksi ohjelma vai monta?

yksi

monta erilaista

7. Tehdäänkö asiakkaan Erpissä?

kyllä

ei

8. Hinnoitteluperusteet?

aika

kk-taksa

tosite-pohjainen

9. Oletteko erikoistuneet taloushallintopalvelujen tarjoamisessa jollakin seuraavilla osa-alueilla?

palvelujen tuottamisessa käytetty ohjelmisto

neuvonta- ja muut lisäpalvelut

raportointi

asiakkaiden toimiala

asiakkaiden koko

10. Mitä asiakkaalta veloitetaan erikseen?

11. Onko yrityksellänne jokin kilpailuetu muihin toimistoihin nähden?



12. Mikä on asiakkaidenne keskimääräinen kokoluokka ja liikevaihto?
13. Miten markkinoitte palvelujanne?
14. Koulutetaanko henkilökuntaanne paljon, mitkä ovat koulutuksen painopisteet?
15. Miten henkilökuntaa kannustetaan/ palkitaan?
16. Yrityksenne nimi (vapaaehtoinen)
17. Mitä ohjelmistoa/ohjelmistoja yrityksessänne käytetään?
18. Mitä muuta haluat sanoa?
19. Saako yrityksenne nimi näkyä opinnäytetyössän?

kyllä

ei

## SAATEKIRJE

Nimeni on Jaana Rosbacka. Opiskelen Vaasan ammattikorkeakoulussa lii-  
ketalouden koulutusohjelmassa suuntautumisvaihtoehtona taloushallinto.  
Olen suorittanut kaikki kurssit, ja tarkoitus on saada opinnäytetyö valmiik-  
si ja valmistua tradenomiksi tulevana keväänä.

Työskentelen itse kirjanpitäjänä Vaasalaisessa tilitoimistossa. Sieltä sain-  
kin innoituksen työni aiheeseen ”Tilitoimiston menestystekijät”. Olen  
käyttänyt tilitoimistojen kartoittamiseen Asiakastiedon cd:tä Voitto + ti-  
linpääöstietokantaa, kriteerinä liikevoittoprosentti ja käyttökate.

Toivon, että löydätte aikaa vastata kyselyyni. Olette mukana siksi, että  
kuulutte menestyneiden tilitoimistojen joukkoon Suomessa. Lähetän teille  
kyselyn tulokset kun saan ne valmiiksi.

Kiitos paljon vastauksista ja hyvää alkanutta vuotta 2015!

t. Jaana Rosbacka